FOME DE PODER

A verdadeira história do fundador do McDonald's

Livro best-seller que inspirou o filme de sucesso!

Ray Kroc
com ROBERT ANDERSON

figurati

Ray Kroc
com Robert Anderson

FOME
DE
PODER

A verdadeira história do fundador do McDonald's

tradução
TÁSSIACARVALHO

SÃO PAULO, 2018

Editora, 2018.

Título original: Grinding it Out: The Making of McDonald’s
ISBN: 978-85-67871-94-3

1. Kroc, Ray, 1902-1984 – Biografia 2. McDonald’s Corporation – História 3. Empresários – Estados Unidos – Biografia 4. Restaurantes – Sucesso I. Título

18-0738 CDD647.9543

Índice para catálogo sistemático:
1. McDonald’s Corporation – Fundador – História 647.9543

NOVO SÉCULO EDITORA LTDA.
Alameda Araguaia, 2190 – Bloco A – 11º andar – Conjunto 1111
CEP 06455-000 – Alphaville Industrial, Barueri – SP – Brasil
Tel.: (11) 3699-7107 | Fax: (11) 3699-7323
www.gruponovoseculo.com.br | atendimento@novoseculo.com.br

Jone, minha esposa, compartilha comigo a satisfação de dedicar este livro a todos os nossos amigos da família McDonald's, os quais ajudaram muito nesse empreendimento.

Ele procura no lixo de seus concorrentes – repreende os San Diego Padres usando um sistema PA –, encanta ou desagrada a todos que conhece. No entanto, até mesmo seus inimigos concordam que há três coisas que Ray Kroc faz extremamente bem: vender hambúrgueres, ganhar dinheiro e contar histórias.

Prefácio

"A oportunidade está morta nos Estados Unidos!" "A estrutura tributária destruiu todo o incentivo!" Nos últimos trinta anos, com frequência ouvimos tais reclamações, época em que, de fato, construíram-se enormes fortunas e se conquistaram os padrões de vida mais elevados já vistos na Terra!

Aqueles de nós que lecionam em cursos de pós-graduação de Administração ou que ministram cursos com títulos como Empreendedorismo ou Nova Gestão Empresarial sabem que tal pessimismo é infundado. Existem estudos de caso, baseados em verdadeiros exemplos de sucesso individual e crescimento corporativo, que provam isso.

De vez em quando, surge uma personalidade singular e vibrante como Ray A. Kroc, um exemplo de carne e osso de uma história de Horatio Alger, que ilustra, na prática, o que se prega, repudiando completamente aqueles que vivem se lamentando. *Fome de Poder*, a autobiografia de Ray Kroc e a história da empresa McDonald's, constitui uma dramática refutação a todos que acreditam que, ao se assumir riscos, não é mais possível ser devidamente recompensado. Isso nos lembra de que sempre há oportunidade, e a uma pessoa basta a competência para aproveitar as chances de existir, de estar no lugar certo no momento certo. Um pouco de sorte ajuda, sim, mas o elemento-chave, de que muitos em nossa próspera

sociedade se esqueceram, ainda é o trabalho árduo – com fome de poder.

Ray Kroc visitou nossas aulas na Tuck School of Business Administration, no Campus Dartmouth College, em 1974, e retornou dois anos depois, em março de 1976, trazendo vários membros-chave de sua equipe corporativa, incluindo Fred Turner, presidente e CEO do McDonald’s. (As próprias circunstâncias dessa segunda visita provaram a qualidade da energia e a determinação que marcaram sua carreira empresarial, pois, quando uma grande nevasca fechou os aeroportos da nossa área, o intransigente senhor Kroc requisitou um ônibus do McDonald’s à sede de Boston para conduzir os executivos isolados pela tempestade.)

Com sua absoluta franqueza, Ray Kroc desarmou completamente sua audiência de sofisticados candidatos a MBA. Em ambas as visitas, ele deliciou os alunos com a história de sua vida e a do McDonald’s, relatando em versão resumida tudo o que se explica detalhadamente nesta autobiografia. Kroc respondeu a todas as perguntas dos alunos, exibindo, em palestras e debates, as qualidades que o tornaram uma lenda comercial da atualidade: firme filosofia empresarial; adesão praticamente compulsiva às estratégias operacionais fundamentais destinadas a atrair o mercado familiar; ênfase em qualidades básicas como cortesia, limpeza e serviço; e lealdade permanente aos associados, sobretudo àqueles que serviram o McDonald’s desde os anos iniciais. As palestras que ministrou revelaram seu humor, seu entusiasmo competitivo, sua dedicação ao trabalho pesado e sua firme convicção de que, nos Estados Unidos, uma pessoa pode alcançar ou mesmo ultrapassar qualquer objetivo razoável. O senhor Kroc é um dos raros indivíduos que têm tanto o carisma de um líder extraordinário que é um excelente vendedor quanto

a paixão por detalhes, própria de um administrador competente.

Você não precisa ouvir Ray Kroc falar por muito tempo para perceber seu longo aprendizado de mais de trinta anos, durante o qual trabalhou para outros como vendedor e gerente de vendas e, posteriormente, em sua pequena empresa. A grande oportunidade da vida não lhe apareceu até 1954, quando ele tinha 52 anos, uma época em que alguns executivos começavam a contemplar as mais verdes pastagens da aposentadoria. Este livro também lembra adequadamente ao leitor os investimentos surpreendentes de tempo, energia e capital necessários para transformar o McDonald's no atual predomínio do setor de fast-food e da indústria de franquias.

O ano histórico de 1976 viu a empresa McDonald's superar 1 bilhão de dólares em receita total pela primeira vez. Eventuais estudantes de história empresarial talvez não percebam o significado de se ter alcançado esse marco durante o 22º ano da história da empresa. Para exemplificar essa conquista, o leitor deve lembrar que a IBM, reconhecida como uma empresa em crescimento, não alcançou a marca de vendas de 1 bilhão de dólares até o seu 46º ano, em 1957. E a Xerox, outra empresa famosa por seu crescimento, levou 63 anos até entrar para o clube de bilhões de dólares em 1969. A Polaroid ainda não atingiu vendas anuais de 1 bilhão de dólares, embora a companhia tenha sido fundada em 1937. Apesar das mudanças nos níveis de preços desde que a Xerox foi fundada, em 1906, essas estatísticas sobre vendas ou receita total fornecem algum senso de proporção para o histórico corporativo do McDonald's e sua expansão sem precedentes.

Embora a história empresarial do McDonald's seja, por si só, fascinante, representa apenas uma faceta de *Fome de Poder*. As práticas pioneiras ou aperfeiçoadas pelo

McDonald’s sob a liderança de Ray Kroc revolucionaram todo um setor de serviços alimentícios, mudaram hábitos alimentares em todo o mundo e aumentaram as expectativas dos clientes. Quem entre nós não é agora menos tolerante com um atendimento lento, comidas com preços exorbitantes, batatas fritas encharcadas ou falta de asseio nos restaurantes?

O livro do senhor Kroc não é apenas fascinante, mas também um acréscimo bem-vindo à literatura disponível para estudantes de Administração em geral. Assim, *Fome de Poder* torna-se excepcionalmente valioso àqueles que desejam construir a própria empresa, independentemente da fase de vida do potencial fundador: fim da adolescência, início dos 50 anos ou em qualquer idade intermediária.

PAUL D. PAGANUCCI,
Diretor associado e professor de Administração de Empresas.
Amos Tuck School of Business, Dartmouth College.
Hanover, New Hampshire – 29 de junho de 1976

Os negócios humanos apresentam altas como as do mar:
aproveitadas, levam-nos as correntes à fortuna;
mas, uma vez perdidas, corre a viagem da vida entre
baixios e perigos.
Ora flutuamos na maré mais alta.
Urge, portanto, aproveitar o curso da corrente,
ou perder nossas vantagens.
(Shakespeare, *Júlio César*)

Sempre acreditei que cada homem constrói a própria felicidade e é responsável pelos próprios problemas. É uma filosofia simples. Acho que me foi transmitida pelos camponeses dos meus antepassados boêmios. Mas gosto disso porque funciona, e acho que funciona tão bem agora que sou multimilionário como quando vendia copos de papel por 35 dólares por semana e tocava piano meio período para sustentar minha esposa e minha filhinha no início dos anos 1920. Evidentemente, um homem precisa aproveitar qualquer oportunidade que surja, e sempre fiz isso também. Depois de dezessete anos vendendo copos de papel para a empresa Lily-Tulip

Cup e, assim, chegando ao topo da escala de vendas da companhia, vi a oportunidade aparecer na forma de uma horrível máquina de milk-shake de seis eixos chamada Multimixer, e a agarrei. Não foi fácil abandonar a segurança e um trabalho bem remunerado para começar sozinho. Minha esposa ficou chocada e incrédula. Meu sucesso, porém, logo acalmou seus medos e mergulhei alegremente na campanha de vender um Multimixer em cada lanchonete e mercearia do país. Uma luta gratificante. Amei. No entanto, continuei atento a outras oportunidades. Há um ditado que diz: "Enquanto você estiver verde, está crescendo; assim que estiver maduro, começa a apodrecer". E eu estava tão verde quanto um Shamrock Shake no Dia de São Patrício[1] quando ouvi que uma coisa incrível estava acontecendo com meu Multimixer na Califórnia.

As vibrações vieram em forma de telefonemas de probabilidade incerta em diferentes partes do país. Um dia, um proprietário de restaurante em Portland, Oregon; no dia seguinte, um operador de máquina de refrigerante em Yuma, Arizona; na outra semana, um gerente de lanchonete em Washington, D.C. Em essência, a mensagem sempre era igual: "Quero um desses mixers como o dos irmãos McDonald em San Bernardino, Califórnia". Minha curiosidade se atiçou. Quem eram esses irmãos McDonald, e por que os clientes queriam o Multimixer deles quando eu tinha máquinas similares em vários lugares? (A máquina, nessa época, compunha-se de cinco eixos em vez de seis.) Após algumas pesquisas, então, fiquei surpreso ao saber que os McDonald não tinham um Multimixer, nem dois ou três, mas oito! A imagem mental de oito Multimixers que produziam quarenta milk-shakes ao mesmo tempo era demais para eu acreditar. E as máquinas eram vendidas a 150 dólares cada – isso em 1954! O fato de acontecer em San

Bernardino, uma tranquila cidade naquela época, localizada praticamente no deserto, tornava tudo ainda mais incrível.

Um dia, voltei para Los Angeles e dei alguns telefonemas para meu representante de lá. Assim, logo cedo na manhã seguinte, dirigi 96 km a leste em direção a San Bernardino. Passei pelo McDonald’s cerca de dez horas, e não me impressionei. Havia uma pequena construção octogonal com aproximadamente 18 m², um tipo de estrutura muito modesta situada em uma esquina. Era um drive-in típico e de aparência normal. Enquanto o horário de abertura, onze horas, aproximava-se, estacionei meu carro e vi os funcionários aos poucos aparecerem – homens vestidos com camisas e calças brancas e chapéus de papel branco. Gostei daquilo. Começaram a deslocar suprimentos de um longo e pequeno galpão na parte de trás da propriedade. Empurravam carrinhos de quatro rodas carregados de sacos de batatas, caixas de carne, leite, refrigerantes e pãezinhos para aquela construção octogonal. Disse a mim mesmo que alguma coisa definitivamente acontecia ali. O ritmo de trabalho continuou até que os homens estavam agitados como formigas em um piquenique. Em seguida, os carros começaram a chegar e as filas, a se formar. Logo o estacionamento estava lotado, e as pessoas se dirigiam até as janelas e de volta aos carros com sacos cheios de hambúrgueres. Oito Multimixers agitando-se de uma só vez passaram a parecer muito menos inverossímeis à luz desse constante desfile de clientes amontoando-se nas janelas. Um pouco aturdido, mas ainda incerto, saí do carro e assumi um lugar na fila.

– Então, qual é a atração? – perguntei a um homem moreno com um terno de linho listrado posicionado na minha frente.

– Nunca comeu aqui antes? – questionou ele.

– Não.

– Bem, você vai ver – prometeu o sujeito. – Terá o melhor hambúrguer que já comeu por 15 centavos. E não precisa esperar nem causar problemas com as garçonetes.

Saí da fila e fui caminhando até a parte de trás do estabelecimento, onde havia vários homens abaixados como receptores no beisebol, descansando as costas contra a parede e devorando hambúrgueres. Um, vestindo uma roupa de carpinteiro, provavelmente havia vindo de uma construção próxima. Ele me olhou de um jeito franco e amigável, então lhe perguntei com que frequência almoçava lá.

– Todo maldito dia – respondeu sem parar de mastigar. – Com certeza é melhor do que as almôndegas frias da minha mulher.

Apesar do dia quente, notei que não existiam moscas espalhadas pelo lugar. Os homens nas roupas brancas mantinham tudo limpo enquanto trabalhavam. Isso me impressionou, porque a falta de asseio sempre me deixou inquieto, especialmente em restaurantes. Observei que no estacionamento não havia lixo. Num conversível amarelo-claro, uma loira que parecia ter perdido o caminho para o Derby Brown[2] ou a cafeteria Paramount devorava um hambúrguer e um saco de batatas fritas com uma fascinante precisão recatada. Encorajado pela curiosidade, aproximei-me dela e disse que estava fazendo uma pesquisa.

– Se não se importa em me dizer, com que frequência vem aqui? – perguntei-lhe.

– Sempre que estou nas redondezas. – Ela sorriu. – E o mais frequentemente possível, porque meu namorado mora aqui.

Se ela estava zombando de mim ou sendo sincera, ou apenas se referindo a seu namorado como uma estratégia para desencorajar esse inquisitivo cara de

meia-idade que poderia ser um galanteador, isso eu não sabia dizer, e pouco me importava. Não era o *sex appeal* da garota, mas o gosto evidente com o qual devorava o hambúrguer que fazia minha pulsação martelar com entusiasmo. O apetite dela me soou ainda mais impressionante em razão de haver muitas pessoas em carros lotando o estacionamento, e eu me sentia tenso como um arremessador que não dificulta a rebatida do time adversário. Aquela era a operação de merchandising mais incrível que já tinha visto! Não lembro se comi um hambúrguer no almoço naquele dia ou não. Voltei para meu carro e esperei até as 14h30, quando a multidão diminuiu para apenas um eventual cliente. Fui, então, ao estabelecimento e me apresentei para Mac e Dick McDonald, que ficaram encantados ao me ver ("Senhor Multimixer", assim me chamavam), e me entendi com ambos imediatamente. Marcamos um encontro para jantarmos naquela noite a fim de que me contassem tudo sobre o funcionamento do lugar.

Fiquei fascinado com a simplicidade e a eficácia do sistema que me descreveram. Cada passo na produção do limitado cardápio foi detalhado para a sua essência e desenvolvido com um mínimo de esforço. Eles vendiam apenas hambúrgueres e cheeseburgers. Os hambúrgueres eram de 50 g de carne, todos fritos da mesma forma, vendidos por 15 centavos. Ganhava-se uma fatia de queijo por mais 4 centavos. Os refrigerantes custavam 10 centavos, os milk-shakes de 500 ml, 20 centavos, e o café, um níquel. Depois do jantar, os irmãos me levaram para visitar seu arquiteto, que estava acabando de trabalhar no projeto de um novo drive-in para eles. Muito bem bolado. O prédio era vermelho e branco com toques de amarelo, e as imensas janelas proporcionavam uma vista deslumbrante. Apresentava algumas características melhoradas do local de serviço em relação àquelas da estrutura octogonal do

McDonald’s. E havia banheiros nos fundos. No estabelecimento já construído, os clientes precisavam caminhar até a parte de trás do local rumo ao longo e pequeno armazém, na verdade uma combinação de escritório e banheiros. O que tornava a nova construção única era um conjunto de arcos que atravessavam o telhado. Havia uma alta placa na frente com arcos que tinham tubos de néon iluminando a parte inferior. Vi muitos problemas ali. Parecia que os arcos cairiam com um vento forte, e aquelas luzes de néon exigiriam atenção constante para evitar que se apagassem e parecessem cafonas. No entanto, gostei não só da concepção básica dos arcos, mas também da maioria das outras características do design.

Naquela noite, no quarto do hotel, pensei muito sobre o que tinha visto durante o dia. Desfilavam pelo meu cérebro visões dos restaurantes McDonald’s que passavam por cruzamentos em todo o país. Em cada loja, é claro, havia oito Multimixers zumbindo e remando um fluxo constante de dinheiro para meus bolsos. Na manhã seguinte, criei um plano de ação. Eu estava em cena quando as janelas do McDonald’s abriram. Seguiu-se, então, praticamente uma repetição do cenário do dia anterior, mas assisti a tudo com o mesmo fascínio. Observei algumas coisas bem mais de perto, porém com mais consciência, graças à minha conversa com os irmãos McDonald. Notei como o funcionário da chapa trabalhava, pressionando as carnes ao virá-las, e como mantinha limpa a superfície escaldante da chapa. Mas prestei especial atenção à operação de fritura. Os irmãos haviam descrito todo o processo e comentado que esse era um dos elementos-chave no sucesso de suas vendas. Eu precisava, contudo, ver por mim mesmo como funcionava. Tinha de haver algum segredo para fazer batatas fritas tão boas.

Para a maioria das pessoas, batata frita é um objeto pouquíssimo inspirador. É uma forragem, algo para matar o tempo enquanto é mastigado entre as mordidas de hambúrguer e os goles de milk-shake. Essa é a batata frita comum. No entanto, a do McDonald’s estava num patamar inteiramente diferente. Eles davam atenção a ela. Eu não sabia, mas um dia também o faria. A fritura de batatas se tornaria quase sacrossanta para mim, obedecendo religiosamente a um ritual. Os irmãos McDonald mantinham as batatas – as melhores de Idaho, cerca de 200 g cada – empilhadas em caixotes no armazém. Uma vez que ratos, camundongos e outros bichos transmissores de doenças gostam de comer batatas, nas paredes dos compartimentos havia duas camadas de aramado de galinheiro, o que mantinha os animais afastados e permitia que o ar fresco circulasse entre as batatas. Eu as vi sendo ensacadas e seguindo viagem pelo carrinho de quatro rodas para o drive-in octogonal. Lá, eram cuidadosamente descascadas, deixando um pouco de casca, e depois cortadas em longas tiras e despejadas em grandes lavatórios de água fria. O responsável pela fritura, com as mangas enroladas até os ombros, mergulhava os braços nos recipientes com batatas e agitava-as suavemente. Eu observava a água clareando por causa do amido; depois, ela era drenada e retirava-se o amido restante, e as batatas eram enxaguadas com uma mangueira de pulverização flexível e acomodadas em cestas de arame para, então, serem empilhadas em linha de produção junto aos tanques de fritura. Um problema comum com batatas fritas é que são imersas em óleo já usado para frango ou para outro alimento. Embora os restaurantes neguem que façam isso, quase todos agem assim. Uma módica vergonha, talvez, mas uma vergonha; esse é apenas um dos pequenos crimes que deram à batata frita uma

péssima reputação, enquanto arruinavam o apetite de inúmeros americanos.

Os irmãos McDonald, contudo, não adulteravam o óleo. Claro, nem sequer eram tentados a fazer isso, pois não tinham mais nada para fritar. As batatas, acondicionadas em saquinhos de 85 g, eram vendidas a 10 centavos, uma rara barganha. Os clientes também sabiam disso. E compravam quantidades prodigiosas dessas batatas. Um grande agitador de sal de alumínio ficava preso a uma longa corrente junto ao posto de fritura, mantido como um tamborim da menina do Exército de Salvação. A metodologia do McDonald's para lidar com batatas fritas foi muito interessante para mim, e fiquei feliz ao observar que era tão simples quanto os proprietários me disseram ser. Estava convencido de que tinha mentalizado muito bem aquilo, e que qualquer pessoa poderia fazê-lo se seguisse cada etapa corretamente. Esse foi apenas um dos muitos erros que cometeria no meu relacionamento com aqueles irmãos. Depois de terminado o alvoroço da hora do almoço, eu me reuni com Mac e Dick McDonald mais uma vez. Meu entusiasmo pela atividade deles era genuíno e eu esperava que, contagiando-os, levasse-os a concordar com o plano que havia traçado mentalmente.

– Estive nas cozinhas de muitos restaurantes e drive-ins vendendo Multimixers em todo o país – eu lhes disse –, e nunca vi nada equivalente ao potencial deste lugar. Por que não abrem uma série de unidades como esta? Seria uma mina de ouro para vocês e também para mim, porque cada lugar aumentaria minhas vendas de Multimixer. O que acham?

Silêncio.

Senti como se tivesse mergulhado minha gravata na sopa ou algo assim. Os dois irmãos ficaram sentados lá olhando para mim. Mac, então, deu aquele pequeno gemido que às vezes passa por um sorriso na Nova

Inglaterra e, virando-se na cadeira, apontou em direção à colina com vista para o restaurante.

– Vê aquela grande casa branca com a enorme varanda na frente? – perguntou. – É nossa casa, e amamos tudo isso. Sentados na varanda à noite, observamos o pôr do sol e olhamos para nosso lugar aqui. É pacífico. Não precisamos de mais problemas. Estamos em condição de aproveitar a vida agora, e é exatamente o que pretendemos fazer.

Tais palavras soaram totalmente estranhas ao meu pensamento, então demorei alguns minutos para reorganizar meus argumentos. Logo, porém, tornou-se evidente que uma discussão mais ampla nesse sentido seria inútil, então lhes disse que poderiam ter o melhor de dois mundos, permitindo a outra pessoa que abrisse os lugares para eles. E eu ainda poderia vender meus Multimixers na rede.

– Será um grande problema – contestou Dick McDonald. – Quem fará isso para nós?

Sentei-me com um sentimento de certeza me envolvendo, então me inclinei para a frente e disse:

– Bem, que tal eu mesmo?

---

1 A Rogers Merchandising, em Chicago, criou o Shamrock Shake. Inicialmente, era uma mistura de limão aromatizado com sorvete de baunilha, suco de limão/lima e calda de baunilha. Depois, com o passar do tempo, sofreu modificações. O Dia de São Patrício é uma festa anual que celebra a morte deste santo, padroeiro da Irlanda, e é normalmente comemorado no dia 17 de março pelos países cujo idioma oficial é o inglês. O verde é a cor tradicional da festa. (N.T.)

2 Derby Brown era o nome de uma cadeia de restaurantes em Los Angeles, Califórnia. (N.T.)

Quando voltei para Chicago naquele fatídico dia em 1954, carregava na pasta um contrato recém-assinado com os irmãos McDonald. Eu, um veterano marcado pela batalha das guerras empresariais, ainda me sentia ansioso para entrar em ação. Estava com 52 anos. Tinha diabetes e começo de artrite. Havia perdido minha vesícula biliar e a maior parte da minha glândula tireoide em campanhas anteriores. Sentia-me, entretanto, convencido de que o melhor estava por vir. Ainda era inexperiente e estava amadurecendo, mas, mesmo assim, voava junto com o avião a uma altitude ligeiramente mais elevada do que a dele. Estava resplandecente e ensolarado acima das nuvens. Não se conseguia ver nada além de céus claros e hectares infinitos de montículos ondulados por todo o caminho do rio Colorado até o lago Michigan. No entanto, tudo se tornou cinza e ameaçador quando começamos nossa descida para Chicago. Talvez eu devesse ter visto tal mudança como um presságio.

Meus pensamentos, à medida que descíamos através da escuridão agitada, estavam nas ruas e nos becos escondidos na cidade abaixo, onde eu crescera acompanhando o desenvolvimento do século. Nasci no Oak Park, a oeste dos limites da cidade de Chicago, em 1902. Meu pai, Louis Kroc, era um homem da Western Union, o qual começara a trabalhar em empresas aos 12 anos, e lenta, mas firmemente, continuou sua trajetória ascendente. Ele largara a escola no nono ano e, apesar de determinado a fazer o filho concluir o Ensino Médio, eu era o garoto errado para isso. Bob, meu irmão, que nasceu cinco anos depois de mim, e Lorraine, minha irmã, que veio três anos depois dele, estavam muito mais empenhados nos estudos. De fato, Bob tornou-se professor, um pesquisador médico, e eu e ele não tínhamos quase nada em comum. Durante muitos anos, achamos complicado até mesmo conversar um com o outro.

Minha mãe, Rose, uma alma amorosa, dirigia uma casa bem organizada, mas sem exagerar na limpeza como a mãe dela fazia. Nunca esquecerei a cozinha da minha avó. O chão ficava coberto de jornais durante toda a semana. Então, no sábado, retiravam-se os jornais, e o chão, tão limpo quanto o hábito de uma freira, era esfregado vigorosamente com água quente e sabão. Depois de enxaguado e seco, colocava-se outra camada de jornal para protegê-lo na semana seguinte. Esse era um costume antigo que minha avó trouxera da Boêmia, e ela não mudaria seu jeito. Minha mãe dava aulas de piano para auxiliar nas finanças e esperava que eu ajudasse com as tarefas domésticas. Não me importava. Na verdade, orgulhava-me de varrer, limpar e arrumar as camas, assim como qualquer um.

Naquela época, as crianças deveriam ficar fora das vistas – e dos ouvidos – durante as atividades dos adultos, mas nunca me senti excluído. Por exemplo, meu

pai pertencia a um grupo de canto que frequentemente se reunia em nossa casa. Meu irmão e eu tínhamos de ficar no andar de cima e nos divertir enquanto minha mãe tocava piano e os homens cantavam. Assim que a música parava, Bob e eu deixávamos qualquer brincadeira que nos estivesse entretendo e íamos para a sala de costura, que ficava acima da cozinha. Eu tirava a grelha de ar quente do chão (antes de termos o aquecimento central, havia um conjunto de dispositivos reguladores no chão usado para permitir que o ar aquecido subisse para os quartos superiores). Minha mãe colocava um prato com qualquer bebida que ela estivesse servindo em uma bandeja que meu pai afixara em um velho cabo de vassoura, e então ela o mandava até nós. Era uma deliciosa sensação de aventura, porque minha mãe fingia estar escondendo a comida dos adultos.

Nunca fui muito de ler quando menino. Livros me entediavam. Gostava de ação, mas passava muito tempo pensando. Imaginava todos os tipos de situação e como lidaria com eles.

– O que você está fazendo, Raymond? – perguntava minha mãe.

– Nada. Apenas pensando.

– Você quer dizer sonhando – ela dizia. – Danny Sonhador ataca de novo.

Eles me chamavam muito de Danny Sonhador, mesmo depois, quando eu cursava o Ensino Médio e voltava para casa todo entusiasmado com algum projeto em que pensara. Nunca pensei em meus sonhos como desperdício de energia; estavam todos invariavelmente relacionados a alguma forma de ação. Quando sonhei em ter uma barraca de limonada, por exemplo, não demorou muito e criei uma. Trabalhei duro e vendi bastante limonada. Durante um verão, enquanto ainda estava na escola primária, trabalhei em uma mercearia. E na

farmácia do meu tio. Trabalhei em uma lojinha de música que comecei com dois amigos. Sempre que possível trabalhava em algo. O trabalho é a carne no hambúrguer da vida. Há um velho ditado que diz: “Nem só de pão vive o homem”. Nunca acreditei nisso porque, para mim, o trabalho representava diversão. Sinto tanto prazer nisso quanto em jogar beisebol.

Obviamente, o beisebol era o passatempo nacional naqueles dias, e nossos jogos de bairro no beco atrás da minha casa se transformavam em grandes competições. Meu pai, também aficionado por beisebol, começou a me levar para assistir ao Chicago Cubs[3] jogar no antigo estádio de beisebol do lado oeste quando eu tinha 7 anos de idade. Vi muitas famosas combinações de queimadas duplas dos Cubs, Joe Tinker, Johnny Evers e Frank Chance.[4] Os Cubs eram competidores na época, e eu conhecia todas as estatísticas de cada jogador, até o tamanho dos calçados. Meu pai pertencia ao mesmo alojamento que Joe Tinker, o que me dava vantagem sobre outras crianças em nossas frequentes discussões sobre jogadores de beisebol, especialmente quando envolviam os Cubs. É claro que eu tinha de saber mais sobre isso, porque meu velho conhecia Joe Tinker pessoalmente. Que conflitos agradáveis eram as discussões no beco. E quão ferozmente jogávamos – com uma tampa de lixo para base, um taco bem desgastado (retorcido por bater em pedras para praticar as rebatidas) e uma bola enrolada em fita isolante preta. Como era agonizante quando minha mãe saía na varanda dos fundos e chamava: “Raymond! É hora de entrar e praticar”. Os outros rapazes imitavam sua voz e entonação enquanto o especialista dos Cubs gritava ressentido: “Estou indo!”, a fim de obedientemente se submeter às instruções de piano da mãe.

Aprendi piano de forma natural. Minha facilidade no teclado agradou a minha mãe, a quem ainda sou grato por aquelas horas de prática disciplinada, embora tenham ocorrido muitos momentos em que julguei as exigências exageradas. Tornei-me bom o bastante para adquirir reputação no bairro e, assim, motivar o maestro do coro da Igreja Congregacional de Harvard a me recrutar para tocar órgão nas sessões de práticas – um pequeno lapso de julgamento de sua parte. Apesar de minha disposição e competência, os majestosos acordes dos hinos começaram a me oprimir, razão pela qual me remexia no banco do antigo órgão durante toda a segunda metade da noite. Não conseguia entender como aquelas pessoas suportavam todas as interrupções, as pregações do mestre do coro e a repetição das mesmas passagens inúmeras vezes. Além disso, a música em si era tão melosa e lenta que eu estava sufocando no lugar do órgão. Quando ele concluiu o último hino daquela sessão aparentemente interminável e disse: “É isso, senhoras e senhores, boa noite”, reagi espontaneamente tocando a antiga melodia de *vaudeville*, “Shave and a Haircut, Two Bits”.[5] Naturalmente, o mestre do coro se escandalizou. Ele nunca me repreendeu por aquela pequena violação de decoro, mas jamais me pediu para tocar de novo.

Meu interesse pela música era mais comercial. Admirava os pianistas nas grandes lojas Woolworth e Kresge no centro financeiro de Chicago. Eles tocavam e cantavam a fim de atrair clientes para o departamento de Música, onde havia estantes de partituras e acessórios para venda. Caso visse um fragmento musical interessante e se quisesse ouvir o arranjo, o pianista agradaria ao cliente com uma interpretação rápida. Eu também sonhava em ser um pianista, e a oportunidade

veio no verão, depois que comecei a cursar o Ensino Médio.

Passei o verão e o horário de almoço do ano letivo anterior trabalhando na sorveteria Earl Edmund Sweet de meu tio, em Oak Park. Foi quando aprendi que era possível influenciar pessoas com um sorriso e entusiasmo e vender um sundae quando o que queriam, na verdade, era uma xícara de café. Em todo caso, economizei quase todos os centavos que ganhei e, finalmente, juntei o suficiente no banco para entrar no negócio da loja de música com dois amigos. Cada um investiu 100 dólares, e alugamos uma pequena loja com paredes esburacadas por 25 dólares ao mês. Vendíamos partituras e instrumentos novos, como flautas, gaitas e violas. Eu era o pianista e, apesar de tocar e cantar bastante, não vendia muito. A triste verdade é que não fizemos negócios a ponto de nos destacar. Tivemos um contrato de arrendamento mensal, e depois de pouco tempo desistimos, vendemos nosso estoque de mercadorias a outra loja de música, dividimos o dinheiro que restava entre nós, e foi isso.

Meu segundo ano no Ensino Médio passou como um funeral. Comecei a ver a escola como via os escoteiros antigamente: muito lenta para mim. Estava ansioso para virar escoteiro, e gostei por um tempo. Eles me tornaram o corneteiro. Mas corneta é um instrumento muito limitado, e ficava fazendo as mesmas coisas repetidamente nas reuniões. Insignificante. E, como não estava progredindo, mandei tudo ao inferno. O mesmo ocorria na escola: muito irritante e com pouco progresso.

A única coisa que realmente apreciava lá eram os debates, uma atividade à qual entregava meus dentes – de forma figurativa, é claro, mas não hesitaria em morder um oponente se ele antecipasse meu argumento. Adorava ser o centro das atenções, persuadindo o público de que meu lado estava certo. Um debate de que

lembro em particular envolveu a questão: “Fumar deve ser proibido?”. Como acontecia na maioria das vezes, eu estava do lado dos oprimidos, tentando defender o tabagismo. Foi um debate muito animado, mas meus oponentes cometeram o erro de pintar o tabaco como demoníaco, vil e ruim para ser tolerado por uma sociedade sã. A retórica é boa desde que mantenha algum contato com a realidade. Então ataquei os excessos do debate simplesmente contando a história de meu bisavô e seu amado cachimbo. Nós o chamávamos de Vovô Phossie, que significava Vovô Barba. Falei sobre as dificuldades que sofrera na Boêmia e como viera para os Estados Unidos. Contei em detalhes como havia construído uma casa para sua família com o próprio suor. Naquela época, restavam-lhe pouco tempo de vida e poucos prazeres além de jogar um graveto para o cachorrinho buscar, olhar para os redemoinhos de fumaça do cachimbo antigo e lembrar cenas de dias mais felizes.

– Quem entre vocês privaria o velho homem de um dos seus últimos confortos na Terra, seu amado cachimbo? – perguntei.

Encantei-me ao notar lágrimas nos olhos de algumas das meninas no auditório quando terminei. Desejei que meu pai tivesse ouvido aqueles aplausos, o que talvez compensasse um pouco seu desapontamento por minha falta de interesse escolar.

Quando a escola terminou, na primavera, os Estados Unidos entraram na Primeira Guerra Mundial. Consegui um emprego vendendo grãos de café e tecidos de porta em porta. Confiante de que poderia trilhar meu caminho no mundo, não vi motivo para voltar à escola. Além disso, o esforço de guerra era mais importante. Todos estavam cantando “Over There”.[6] E era lá que eu queria estar. Meus pais se opuseram com intensidade, mas no

fim lhes pedi que me permitissem ir como motorista da ambulância da Cruz Vermelha. Precisei mentir sobre minha idade, é claro, mas até mesmo minha avó poderia aceitar isso. Na minha corporação, que se reuniu em Connecticut para o treinamento, havia outro sujeito que tinha mentido sobre a idade para entrar. Consideravam-no um patinho feio porque, sempre que tínhamos tempo para sair na cidade e ir atrás de meninas, ele ficava no acampamento desenhando. Chamava-se Walt Disney.

O armistício foi assinado logo antes de eu entrar no barco para ir até a França. Retornei, então, para casa em Chicago, imaginando o que faria em seguida. Meus pais me falaram para tentar novamente a escola, mas a empreitada durou apenas um semestre. A álgebra não havia melhorado na minha ausência.

Eu queria vender e tocar piano por dinheiro, e foi o que fiz. Consegui mercado vendendo novidades em tecidos, e mergulhei nisso como um pato mergulha na água. Teria um cômodo de amostragem em qualquer hotel onde estivesse, aprenderia qual era o gosto de cada comprador e venderia para ele. Nenhum lançador que se respeita joga da mesma maneira para cada batedor, e nenhum vendedor que se respeita tem o mesmo papo com cada cliente. Em 1919, alguém que fazia 25 ou 30 dólares por semana estava indo bem, e não demorou muito – nas boas semanas, com muitos trabalhos musicais – para eu ganhar mais dinheiro do que meu pai.

Eu era um verdadeiro "xeique" aos 17 anos, arrogante e provavelmente alguém chato para se ter por perto. Rudolph Valentino estava levando as garotas à loucura, então me inspirei nele. Repartia meus cabelos no meio e os emplastrava com creme para obter aquela aparência de couro envernizado repuxado para trás. Comprava roupas expressivas e fumava cigarros turcos de cortiça Melachrino quando saía para algum encontro. Depois que minha parceira e eu estávamos sentados, puxava meu

maço de cigarros importados com certa habilidade e o colocava na mesa para mostrar toda minha sofisticação. Foi apenas uma fase passageira, mas ainda me envergonha recordá-la, porque não há nada que deteste mais do que falsa sofisticação. Na verdade, sinto uma espécie de prazer perverso ao lembrar a noite em que a maior parte do meu “xeique” foi arrancada de mim.

Um músico chamado Herbie Mintz, que sempre sabia onde havia trabalho, disse que conhecia uma boate que procurava um pianista com meu estilo. Localizava-se na cidade de Calumet, mas pagava acima dos valores normais. Topei. Chegar de Oak Park, do lado oeste, ao subúrbio distante do sudeste foi um grande trunfo. Peguei vários ônibus e trens diferentes, mas de alguma forma consegui chegar a tempo para a abertura, às 21 horas.

No final das contas, o lugar acabou revelando-se um bordel. O “cabaré” subterrâneo onde tocávamos era decorado com as mais desagradáveis e berrantes pelúcias douradas dos anos 1890 que se possa imaginar. A proprietária era uma madame que devia pesar por volta de 90 kg. Nunca havia visto um traje como o que ela usava. O cabelo e a maquiagem eram tão extravagantes como a decoração do lugar, e a mulher cheirava a perfumes baratos. Senti muitos odores bons vindos dela conforme pendia sobre mim e cantava acompanhando-me. Ainda consigo vislumbrar aquelas pérolas amarelas saltando sobre os seios fartos, os anéis piscando nos dedos gorduchos, enquanto gritava músicas com uma voz grave.

Entre um número e outro, quando conseguiu uma pausa em dirigir o tráfego para os quartos no andar de cima, Big Momma aproximou-se do piano e se insinuou, perguntando:

– Onde você mora, querido?

Fiz o possível para evitar que minha voz tremesse quando lhe respondi que eu era de Oak Park.

– Bem, é muito longe para você viajar a essa hora. Já é tarde. Esta noite você fica aqui.

Temendo dizer não, mantive-me com dificuldade no banco do piano o resto da noite, observando-a pelo canto dos olhos e esperando que ela se distanciasse. Os clientes, bem truculentos e rudes, não me passavam tranquilidade ali. Pouco antes do número final, caminhei até o barman e o chamei de lado, esforçando-me para agir de modo desenvolto e manter a voz firme.

– Ouça, só nos resta mais um número para tocar e tenho uma longa viagem para casa. Não quero ficar por aí – falei. – Então, que tal me pagar agora?

Sem uma palavra, com cara de blefe, mas entendendo, ele foi até o bar e me entregou o dinheiro. Apressei-me para o banheiro masculino, onde guardei a grana na meia. Não confiava em ninguém naquele lugar. Após o número, enquanto os outros caras na banda ainda estavam guardando os instrumentos, eu já corria pela rua, distanciando-me o máximo possível daquela senhora de 90 kg.

Nunca mais voltei lá.

Meu trabalho de vendas com as novidades em tecidos chegou ao limite em pouco tempo. Era interessante, mas eu sabia não ser a pessoa certa para uma carreira de vendedor de botões de rosas que esposas de fazendeiros costurariam em ligas e colchas. Então, no verão de 1919, desisti e consegui um emprego tocando em uma banda no Paw Paw Lake, Michigan. O local era uma verdadeira sensação na época. E lá estávamos bem "modernosos", em nossos blazers listrados e chapéus de palha, conversando sobre sua "juventude ardente" e "crianças loucas de Charleston", uau.

Eu tocava em um pavilhão de strippers chamado Edgewater. O lago era um recanto de verão muito

popular naqueles dias, e costumávamos atrair pessoas dos hotéis das redondezas. No final da tarde, nossa banda inteira chegava em uma das balsas que atravessavam o lago, e tocávamos freneticamente ao longo do litoral. Um dos nossos rapazes se levantou na proa com um megafone e gritou: “Tocaremos hoje à noite no Edgewater; não percam a diversão!”.

Entre a multidão habitual do lago estavam duas irmãs chamadas Ethel e Maybelle Fleming, que eram de Melrose Park, Illinois, e ajudavam durante o verão em um hotel de propriedade dos pais delas do outro lado do lago do Edgewater. O pai era engenheiro em Chicago e não frequentava muito o lago; a mãe gerenciava o hotel, fazia toda a culinária e muito do serviço de limpeza. Era uma mulher extremamente dedicada ao serviço doméstico. As irmãs vinham de canoa para o pavilhão à noite e reuniam-se com nossa multidão. Depois que terminávamos de dançar, todos íamos comer hambúrgueres, comprar salsichas assadas ou andar de canoa ao luar.

Ethel e eu éramos assunto no grupo quase desde o início. Quando o verão terminou, estávamos interessados um pelo outro.

Meu emprego seguinte foi no distrito financeiro de Chicago, onde trabalhei como marcador de preços no New York Curb, nome pelo qual o mercado que se tornou o American Stock Exchange costumava ser chamado. Meu empregador era uma empresa chamada Wooster-Thomas, um nome sonoramente muito substancial. Meu trabalho se resumia a ler a tira de papel e traduzir os símbolos que nela apareciam para preços que escrevia no quadro-negro ao escrutínio dos cavalheiros que frequentavam nosso escritório. Mais tarde, eu soube que aquele nome impressionante liderava uma operação de *bucket shop*[7] que estava vendendo ações em todo lugar.

No início de 1920, meu pai foi promovido a um cargo de gerência na ADT, uma subsidiária da Western Union, e transferido para Nova York. Eu me sentia muito relutante em deixar Ethel, afinal falávamos sobre nos casar o mais rápido possível, mas minha mãe insistiu que eu os acompanhasse na mudança para o leste, onde poderia conseguir um emprego no escritório Wooster-Thomas em Nova York. No entanto, seria como caixa, e não gostava disso tanto quanto da ativa função de transcrever os preços no quadro. No fim, não precisei me preocupar com tal atividade por mais de um ano, pois um dia, quando fui trabalhar, o escritório estava fechado, e o xerife publicara um aviso de que haviam falido. Como doeu! Eles me deviam uma semana de pagamento mais as férias. Eu estava planejando tirar uma folga na semana seguinte e ir a Chicago para visitar Ethel. Como não via mais nenhuma razão para esperar, contudo, viajei no dia seguinte. Minha mãe ficou chateada quando lhe disse que estava partindo e que não queria voltar, mas não havia muito que pudesse fazer sobre isso. Ela mesma odiava Nova York. Depois que parti, mamãe se dedicou a meu pai até que ele finalmente desistiu da promoção e voltou para Chicago.

Em 1922, Ethel e eu decidimos que já havíamos esperado tempo suficiente. Apesar de ainda ser menor de idade, eu queria me casar de qualquer jeito. Quando contei a meu pai minha decisão, seus olhos assumiram um brilho inflexível e ele disse:

– Impossível!

– Senhor?

– Quero dizer, Raymond, que não é possível você se casar. Primeiro precisa de um emprego estável. E não me refiro a trabalhar como um garoto de recados ou um carregador de bagagem num hotel. Quero dizer algo substancial.

Alguns dias depois, passei a trabalhar com os copos de papel da marca Lily. Não entendo o que me atraiu tanto em copos de papel. Talvez principalmente o fato de serem algo muito inovador e otimista. No entanto, percebi desde o início que os copos de papel faziam parte do caminho que a América tomava. Acho que meu pai deve ter concordado. Pelo menos não levantou mais objeções, e Ethel e eu nos casamos.

---

3 O Cubs é um dos times mais antigos do beisebol americano, sendo uma das equipes originais da National League de 1876, à época com o nome de White Stockings; são conhecidos como Cubs desde 1903. Depois de duas World Series em 1907 e 1908, iniciou a maior seca de títulos de uma equipe esportiva norte-americana na história, durando mais de um século antes do tricampeonato em 2016. Mesmo assim, os Cubs continuaram a ser uma equipe popular, recebendo o apelido Lovable Losers (Adoráveis Perdedores). (N.T.)

4 Sobre tais jogadas há o poema “Tinker to Evers to Chance”, de 1910, escrito por Franklin Pierce Adams. O poema é apresentado como uma estrofe única e pesarosa do ponto de vista de um fã assistindo ao Chicago Cubs e faz referência a Joe Tinker, Johnny Evers e Frank Chance realizando uma queimada dupla. (N.T.)

5 A música “Shave and a Haircut” – e a resposta associada, “Two Bits” – é um dístico ou *riff* simples de sete notas popularmente usado no final de uma performance musical, em geral para efeito cômico. (N.T.)

6 “Over There” é uma canção de sucesso de 1917 escrita por George M. Cohan, a qual se tornou popular entre os militares dos Estados Unidos e o público durante as duas guerras mundiais. Era uma canção patriótica destinada a estimular os jovens americanos a se alistar no exército e a lutar contra o inimigo. A música é mais recordada por um verso do refrão: “Os ianques estão chegando”. (N.T.)

7 As *bucket shops*, lojas especializadas em negociações fictícias com ações e commodities, floresceram nos Estados Unidos no final do século XIX e início do século XX. Eram pseudocorretoras onde as compras e as vendas não eram realmente efetivadas na Bolsa de Valores. (N.T.)

Um fenômeno dos primeiros anos do século passado que figurou no folclore de grandes fraudes americanas foi a venda de imóveis subaquáticos na Flórida. Os homens que venderam os lotes foram criados para se tornar os mais impressionantes artistas do país. As histórias de como eles levaram turistas ingênuos para os pântanos e os separaram do dinheiro em troca de ações em propriedades que só um jacaré poderia amar resultaram em uma interpretação animada em jornais de Nova York e Chicago. No entanto, todo o negócio ficou fora de proporção, e muitos vendedores honestos tornaram-se perversos no processo. Eu deveria saber, porque era um dos melhores deles.

Fui para a Flórida porque o comércio com copos de papel era como um urso – entrava em hibernação no inverno –, e um vendedor precisava viver à custa de qualquer camada de gordura que conseguia acumular no verão. Claro, naqueles primeiros anos, isso não era muito para mim. Os copos de papel não eram vendidos com facilidade quando me vi nas ruas com minha maleta de

amostras da Lily Cup em 1922. Os imigrantes proprietários de restaurantes dos quais me aproximei com meu discurso de venda sacudiam a cabeça e diziam:

– Não, uso copos de vidro; eles são mais baratos.

Minhas principais vendas se destinavam a lanchonetes, onde lavar os copos era uma verdadeira tortura. Se usassem água quente o bastante para esterilizar os copos, isso criaria uma nuvem de vapor saindo do estabelecimento. Portanto, os copos de papel resolviam esse problema; eram mais higiênicos e eliminavam quebras e perdas ocorridas por meio de pedidos que vinham de outros lugares. Esses elementos se tornaram os principais pontos na minha história de vendas. Ainda que muito inexperiente, senti que o potencial de copos de papel era ótimo e que me daria bem se superasse a inércia da tradição. Não foi fácil. Andava do início da manhã até as 17 horas ou 17h30. Imagino que ainda trabalharia mais tempo, mas tinha outro emprego esperando por mim às 18 horas, na estação de rádio WGES em Oak Park, onde eu tocava piano. O estúdio ficava no Oak Park Arms Hotel, a poucos quarteirões do prédio onde Ethel e eu tínhamos um apartamento no segundo andar.

Eu me juntei a Harry Sosnik, o pianista da equipe regular, e nos tornamos conhecidos como “Os gêmeos do piano” para os ouvintes que sintonizavam a fim de nos ouvir pelos fones de ouvido. Estávamos ganhando popularidade, com nossas fotos aparecendo nas capas de partituras, quando Harry me deixou para se tornar o pianista da conhecida orquestra Zez Confrey. Ele foi incluído em uma composição bem-sucedida de Confrey, “Kitten on the Keys”. Mais tarde, Harry formou a própria orquestra e se deu muito bem, ganhando posição fixa no programa Hit Parade no rádio. Fui promovido a pianista do grupo no WGES, e isso completava meu dia de jornada dupla. Tinha de chegar à estação rapidamente às

18 horas, tocando durante duas horas. Ficava livre das 20 horas às 22 horas, e depois voltava ao trabalho até as 2 horas da manhã. Algumas horas depois – 7 horas ou 7h15 –, já estava trabalhando com minha maleta de amostras de copos de papel. Essa rotina só era alterada no domingo, meu dia de folga da Lily Cup, mas eu trabalhava algumas horas durante a tarde na estação de rádio. Não havia programação nas noites de segunda-feira, ou noites silenciosas, como eram chamadas, porém, às segundas, eu costumava tocar em teatros legítimos com Hugh Marshall, nosso locutor. Às vezes, nos meses de inverno, atrasado por causa do trânsito e, portanto, chegando ao local alguns minutos depois do previsto, encontrava Hugh Marshall ganhando tempo tagarelando brilhantemente no microfone enquanto resmungava e agitava o punho cerrado para mim. Retirava meu casaco e o cachecol e, ainda usando galochas, lançava-me em um excursionismo preliminar no piano, *sight-reading*[8] a música.

Às vezes, uma vocalista que jamais vira antes estava lá, e eu precisava acompanhá-la em músicas que nunca ouvira, muito menos praticara. Muitas vezes eu não sabia nada sobre o cantor, seu *timing* ou estilo, e tinha de improvisar e me virar. No entanto, geralmente dava tudo certo. No intervalo para as rápidas notícias, eu corria para o banheiro, retirava as galochas, lavava o rosto e as mãos com água gelada, preparando-me, assim, para tocar com entusiasmo até as 20 horas, quando me apressava para casa a fim de jantar e relaxar por uma hora ou mais. O segundo turno, das 22 horas até as 2 da manhã, geralmente era uma sessão animada. Eu gostava, mas já estava ficando sem gás ao sairmos do ar. Assim que chegava em casa, começava a me despir enquanto subia as escadas e já estava dormindo quando minha cabeça encostava no travesseiro.

Uma das minhas tarefas extras na estação de rádio se relacionava a contratar talentos para fazer os programas. Certa noite, dois jovens, Sam e Henry, apareceram para fazer uma audição. Eles me passaram o número que fariam, algumas músicas e um modelo *vaudeville*. Embora cantassem mal, as piadas não eram tão ruins, então os contratei pagando 5 dólares a cada um. Eles continuaram trabalhando em seus personagens e desenvolveram um diálogo do Negro do Sul que foi um grande sucesso. Tal dupla passou a fazer história no show business, depois mudando o nome do número para Amos e Andy. Outra dupla de artistas com quem trabalhei no WGES, também contratada por uma miséria, foram Little Jack Little e Tommy Malie. O estilo inconfundível do piano de Jack pegou, e ele formou uma popular banda de dança. Tommy, que tinha mesmo jeito com a música, compunha músicas dançantes com letras ternas. Ele escreveu, entre outras, "Jealous" e "Looking at the World Through Rose-Colored Glasses". Havia algo especialmente comovente nas músicas que vinham de Tommy, que nascera com ambos os braços atrofiados, terminando nos cotovelos. Os royalties de sua música lhe permitiriam viver com conforto o resto da vida, mas Tommy acabou se transformando em um alcoólatra sem dinheiro.

Ethel costumava reclamar de vez em quando sobre o longo tempo que eu passava trabalhando longe de casa. Olhando para trás agora, acho que isso foi meio injusto, mas eu era movido pela ambição. Detestava ficar ocioso por um minuto que fosse. Estava decidido a viver bem e também a ter coisas boas, e conseguíamos viver assim com a renda de meus dois empregos. Eu costumava vasculhar os anúncios no jornal local à procura de vendas de casas nos subúrbios mais ricos – River Forest, Hinsdale e Wheaton. Perseguia essas vendas e conseguia mobílias elegantes a preços de barganha.

Por fim, consegui abandonar as noites de sábado na estação de rádio, e esse dia se tornou a grande noite da semana para mim e Ethel. Precisava apenas trabalhar meio período no sábado no escritório da Lily Cup no centro financeiro, e eles nos entregavam os cheques de pagamento quando partíamos. No caminho de volta para casa, eu descontava o cheque no banco, depositando a maior parte em poupança e mantendo o suficiente para os mantimentos da semana e outras despesas. Então, Ethel preparava o jantar um pouco mais cedo. Mais tarde, usando melhores roupas, pegávamos o metrô para Chicago a fim de ver quaisquer shows que estivessem acontecendo: os *Ziegfeld Follies*, *George White's Scandals* e muitas peças originais, às quais assistíamos acomodados nos assentos mais baratos. Após o show, íamos ao Henrici's tomar um café e pegávamos o jornal de domingo no caminho de volta para casa.

De qualquer forma, aqueles foram velhos tempos. Muitos financiadores e empresários de negócios pareciam olhar para o mundo através dos óculos cor-de-rosa que Tommy Malie cantava, e se grandes homens, como o Secretário de Comércio Herbert Hoover, acreditavam ter alcançado o ponto de prosperidade perpétua, quem iria discordar? Minhas vendas de copos descartáveis continuaram crescendo conforme aprendia a planejar minha atividade e trabalhar em meu plano. Minha confiança crescia no mesmo ritmo. Descobri que meus clientes apreciavam uma abordagem direta. Eles comprariam se eu os influenciasse de forma adequada e realizasse o pedido deles, sem enrolar muito. Descobri que muitos vendedores fariam uma boa apresentação e convenceriam o cliente, mas não conseguiriam reconhecer aquele momento crítico quando deveriam parar de falar. Se alguma vez percebesse que minha abordagem começava a inquietar meu cliente, levando-o a olhar o relógio ou pela janela ou, ainda, arrumar os

papéis na mesa, parava de falar naquele momento e anotava o pedido. No verão, quando os Cubs estavam na cidade, planejava meu trabalho para chegar ao estádio de beisebol antes da hora do jogo. Vendia copos de papel a um impetuoso jovem chamado Bill Veeck, que administrava concessões para o pai dele no estádio. Eu gostava do sujeito, mas tinha medo de que sua impertinência o levasse a um grande problema. Ao longo dos anos, nunca vi nenhum motivo para mudar essa avaliação. Bill era batalhador, mas mais de uma vez o encontrei dormindo em cima de um saco de amendoins. Eu lhe dizia que ele deveria estar vendendo aquilo, não o usando como colchão. O beisebol era um jogo muito mais rápido naquela época. Eu poderia me bronzear na arquibancada por nove turnos e ainda conseguir algumas horas de venda após o jogo. Hoje em dia, apenas com sorte o jogo termina antes do pôr do sol. E também jogavam um excelente beisebol antigamente, nos anos 1920. Claro, Roger Kahn estava certo quando disse em “The Boys of Summer”: “a habilidade para o beisebol se relaciona inversamente à idade. Quanto mais velho um homem fica, melhor ele jogava quando jovem, de acordo com a epífora da memória”. O mesmo vale para os jogadores de bola a que alguém assistiu com o deleito da juventude. Ainda consigo imaginar a posição de Hack Wilson na base, e a visão de Babe Ruth cantando aquela jogada para Charlie Root em Wrigley Field. Dirigi meu antigo modelo Ford A para ir ao estádio no dia desse jogo e entrar na fila de ingressos às duas horas da manhã. Estava extremamente frio; os rapazes haviam feito fogueiras na sarjeta e viravam gim goela abaixo para se aquecer. Primeiro recusei quando me passaram a garrafa, mas por fim tomei um ou dois goles. Mesmo aquecendo depois do amanhecer, esses companheiros continuaram a beber gim. Eu os vi mais tarde durante o jogo. Olhei para baixo entre os lugares da arquibancada e

lá estava o grupo extremamente bêbado e esparramado no chão; acho que nunca viram sequer uma partida. Quando observei Ruth cantar a jogada, vi o movimento, mas não acho que ele de fato o tenha feito. Não passava da imaginação dos jornalistas esportivos.

Marilyn, minha filha, nasceu em outubro de 1924, e essa outra responsabilidade me levou a trabalhar ainda mais. Aquele inverno foi particularmente difícil para os negócios dos copos de papel. Tudo desacelerou, exceto as vendas para hospitais e clínicas médicas, e eu não tinha nenhum deles como clientes. Não me dei muito bem porque pensava primeiro no cliente. Não tentava forçar um pedido em uma lanchonete quando percebia que o negócio daquele proprietário havia caído por causa do frio e que ele não precisava dos malditos copos. Minha filosofia era ajudar meu cliente; se eu não vendesse a mercadoria, ajudando-o a melhorar as próprias vendas, sentia que não estava fazendo meu trabalho. Continuava recebendo meu salário de 35 dólares por semana da mesma forma, mas minha empresa perdia dinheiro ao me pagar, e eu detestava a situação. Prometi, então, que não permitiria que isso acontecesse novamente no inverno seguinte.

Na primavera de 1925, comecei a me profissionalizar como vendedor. Havia um restaurante alemão chamado Walter Powers no lado sul de Chicago. O gerente era um prussiano autoritário chamado Bittner. Ele sempre ouvia meu discurso de vendas, mas sempre, educadamente, respondia: “Nein, danke”, e me dispensava. Um dia, quando visitei o lugar, vi um brilhante carro Marmon estacionado na entrada dos fundos. Estava olhando-o com admiração quando um homem saiu do restaurante e se aproximou de mim.

– Você gosta desse carro? – perguntou ele.

– Sim, senhor! – respondi. – Diga, o senhor é Powers, não é?

O sujeito confirmou.

– Senhor Powers – eu lhe disse –, se eu ambicionasse um carro como este, o senhor também poderia ter a Rock Island e o céu.

Conversamos algum tempo sobre automóveis. Eu lhe contei que havia andado no assento *rumble* no exterior de um Stutz Bearcat, e ele concordou que deveria ter sido uma das melhores experiências da minha vida. Depois de trinta minutos de conversa informal, ele me perguntou quem eu representava e lhe respondi.

– Estamos fazendo algum negócio com você? – perguntou ele.

Balancei a cabeça. O sujeito, então, acrescentou:

– Bem, fique lá e continue tentando. Herr Bittner é um homem difícil, mas é justo e antiquado e, se você merecer, ele lhe dará uma chance.

Algumas semanas depois, consegui minha primeira encomenda de Bittner, e foi substancial. Depois disso, ele me atribuiu todos os seus negócios. Também outras contas estavam surgindo, e meus esforços resultaram em um aumento salarial. Com isso e minha renda tocando piano, consegui ir a uma concessionária da Ford em agosto e comprar um novo modelo T em uma conta de crédito da Boêmia – dinheiro frio. Andava lendo sobre o *boom* dos negócios na Flórida. Os cartuns dos jornais comparavam a corrida lá com a do ouro de 1849, e consegui falar com Ethel para que fosse comigo no inverno. Ela concordou se sua irmã, Maybelle, fosse. Não havia problemas. *Quanto mais, melhor*, pensei.

Desnecessário dizer que meus superiores na Lily Cup ficaram felizes em me conceder uma licença de cinco meses. Visitei todos os meus clientes e avisei-lhes de que ninguém iria visitá-los por cinco meses, mas prometi voltar a tempo de abastecê-los para a próxima temporada de verão. Ethel e eu guardamos nossos móveis em um depósito, engatamos o Modelo T e nos

dirigimos para o sul pela velha rodovia Dixie. Uma viagem memorável. Havia cinco pneus novos quando saímos de Chicago. No entanto, assim que chegamos a Miami, nenhum dos originais estava no carro. Parecia que passáramos por uma explosão a cada 20 ou 30 km. Eu levantava o carro e puxava a roda para remendar a câmara interna traidora e, às vezes, enquanto aplicava a cola ou usava a bomba de ar, outro pneu fazia *bum!* e ficava inutilizado. As estradas eram bastante rudimentares, é claro, especialmente aquelas trilhas de barro vermelho pela Geórgia. A certa altura, chegamos a um ponto onde a estrada desaparecia, substituída por um lamaçal. Ethel segurava o bebê no colo e dirigia o carro enquanto sua irmã e eu o empurrávamos, afundando o joelho no barro vermelho. Uma luta que soou muito divertida para um bando de crianças descalças e esfarrapadas que se reuniam para assistir. Quando finalmente conseguimos passar por aquilo, eu soube que nada poderia nos impedir.

Miami estava lotada de caçadores de fortuna como nós, e começamos a nos desesperar para encontrar um lugar onde pudéssemos descansar nossa cabeça exausta. Finalmente, em uma grande casa velha no meio da cidade, encontramos uma copa e cozinha mobiliada com uma cama de casal, uma cama de solteiro, uma mesa e um conjunto de cadeiras. O resto da casa estava cheio de camas ocupadas por rapazes, com quem o único banheiro no local precisava ser compartilhado. Pelo menos era um lugar para nos acomodarmos, e Ethel, abençoada seja sua alma, não reclamou. Pelo menos, não no início. A situação, porém, tornou-se cada vez mais difícil para ela quando a irmã arrumou um apartamento próprio, um emprego como secretária e seguiu seu caminho. Consegui um trabalho na W. F. Morang & Son como corretor de vendas responsável por uma urbanização em Fort Lauderdale por meio da Las Olas

Boulevard. Foi fantástico. Tudo o que eu estava ouvindo sobre o *boom* do setor imobiliário era verdade. A empresa tinha automóveis Hudson de 27 passageiros. Quem entrasse na faixa dos vinte vendedores top, recebia um Hudson e um motorista para uso comercial. Isso era para mim, é claro, e consegui rapidamente. Fui à Câmara de Comércio de Miami e procurei os nomes dos turistas que vinham da área de Chicago. Eu, então, telefonava-lhes e os envolvia – de um morador de Chicago para outro – em uma história emocionante sobre tudo que havia encontrado naquela terra repleta de palmeiras e especulação enlouquecida. Todos se intrigavam. Eu os levaria de carro pela rodovia A1A para Fort Lauderdale a fim de que vissem por si mesmos o que estava acontecendo lá, ao longo do "novo rio", a via intercostal. A propriedade estava sob as águas, mas havia uma sólida camada de rocha de coral abaixo, e a dragagem para a intercostal deixava todos os lotes altos e secos, com pilares permanentes. As pessoas que compraram os lotes realmente os conseguiram por uma barganha, mesmo que os preços fossem astronômicos naquela época, pois a área é agora uma das mais belas de toda a Flórida, e vale muito mais do que o preço pelo qual foi vendida.

Meu trabalho era selecionar os prováveis compradores e levá-los à propriedade. Lá, eles seriam levados a um tour pela zona a ser urbanizada, acompanhados por um homem que chamamos de "passador de conversa fiada". Seguiríamos junto com eles e, se víssemos um casal pronto, com os olhos vidrados, sinalizaríamos para outro especialista que os seguia – o "mais próximo". Esse cavalheiro avançaria, separaríamos o casal do resto do rebanho e trabalharíamos o necessário para que comprassem um daqueles pedaços do paraíso: um depósito de 500 dólares. Eu recebia uma série de depósitos a cada viagem. A maioria das pessoas com

quem lidava eram mais velhas. Portanto, decidindo que minha cara de 23 anos parecia muito imatura para ser confiável para um corretor imobiliário, resolvi deixar o bigode crescer. Foi um desastre. A maioria dos homens tem uma margem em torno dos lábios, uma demarcação onde o bigode não cresce. Não eu. Desse modo, meu bigode crescia diretamente para minha boca. Além disso, era de um horrível tom vermelho-acastanhado. Ethel o desprezava, e eu também não gostava muito dele. No entanto, não precisei usá-lo muito tempo. Os escândalos nos jornais do norte logo cortaram nosso grande *boom* imobiliário, e já não havia mais possíveis compradores com que se preocupar. Que golpe colossal! Logo quando eu estava entrando no negócio de vendas desses lotes, tudo desapareceu.

Uma manhã, eu estava sentado na sala de estar que todos compartilhavam em nosso alojamento, comendo apoiado no velho piano vertical decrépito e perguntando o que diabos faria da vida. Pensava seriamente em retornar a Chicago e pedir para voltar à estação de rádio e à empresa Lily Cup. Meus pensamentos estavam tão distantes que, no começo, nem percebi o sujeito que me chamava através da porta telada. Por fim, permiti que entrasse, e ele me perguntou se eu gostaria de trabalhar como músico, tocando piano.

– O Papa é católico? – respondi.

Ele queria saber se eu tinha um smoking. Não tinha, claro, mas o homem me deixou usar um terno azul-escuro. Isso eu tinha. E conseguiria comprar uma gravata preta no caminho para casa quando retornasse do sindicato caso eles aceitassem meu cartão da União de Músicos de Chicago e me permitissem tocar em Miami. Precisei realizar algumas *sight-reading* para o avaliador, que depois me pediu que tocasse uma música que eu não conhecia e fizesse a transposição musical para outro tom enquanto a lia. Meu coração apertou. Pensei que o

objetivo do sujeito era me derrubar, e não me dar uma licença.

– Olha, posso transpor uma peça que conheço – disse. – Mas, se precisar ler e fazer a transposição ao mesmo tempo, não consigo manter o compasso.

– Tudo bem – ele retrucou. – Só quero ver se você sabe.

– Ok, Mac. Mas este será no método às cegas.

Depois de um exercício de tortura nas teclas, ele me pediu que parasse e acenou que eu fosse para a parte de trás da sala. Lancei um olhar desesperado ao meu antigo empregador e segui o sindicalista. Para imenso alívio, o sujeito escreveu uma licença e me entregou.

– Cinco dólares – afirmou ele. Então, notando minha palidez esverdeada, ele disse: – Ei, anime-se. Você se saiu bem. Sua transposição foi precisa, e isso é tudo o que exijo.

O céu da Flórida brilhava novamente quando saímos, e sentia-me bem.

O trabalho era com a Orquestra Willard Robison em The Silent Night, uma boate luxuosa em Palm Island. Willard Robison, apesar de bom pianista, tinha muitos problemas pessoais na época e estava bebendo demais. Depois de ele cair da banqueta do piano algumas vezes, o gerente lhe disse que poderia continuar liderando o grupo, mas precisaria contratar outro pianista. Portanto, seu divórcio e a venda de sua casa em Long Island (homenageada na música de sucesso “A Cottage for Sale”), além do problema com a bebida, resultaram em meu benefício, é claro. A fome de um homem faz o banquete de outro, e a desgraça de uns é o bem dos outros. No subconsciente, porém, senti um pouco de culpa pela minha boa sorte à custa de Willard. Fiquei feliz vendo-o voltar com força para Nova York alguns anos depois. Sua orquestra, denominada Deep River, exibiu-se no original Maxwell House Showboat no rádio, levando a música de Willard à audiência nacional que merecia.

A música que fazíamos na The Silent Night também não era tão ruim. Logo eu estava recebendo uma média de 110 dólares por semana – uma boa quantia naquela época. Por fim, conseguimos nos mudar para um apartamento mobiliado de três quartos em um novo e excelente edifício.

A primeira noite em que toquei no The Silent Night me impressionou bastante. O lugar era fabuloso – lindo, charmoso e ilegal. O dono, um contrabandista de rum, trazia a bebida ilícita servida por ele das Bahamas. Uma grande cobertura cercava o lugar, e um porteiro ficava no portão de entrada para examinar os visitantes que chegavam. Disseram-me que, antes de abrir o portão, o sujeito apertava um dos dois botões. Um soaria um sino que levaria o *maître* de negócios a conhecer os clientes; o outro, um alarme que significava agentes federais. O porteiro retardaria os agentes o máximo possível. Quando chegassem lá, não haveria evidência alguma de licor no lugar, exceto algumas bebidas à frente de clientes individuais. Se eles tentassem confiscá-las, um irritado discurso perguntaria se a lei de proibição significava que era ilegal beber licor ou simplesmente impedir sua venda.

O palco ficava em um rebuscado pavilhão rococó. A pista de dança era de mármore, cercada por colunas gregas. Um dos outros sujeitos da orquestra apontou um enorme iate amarrado ao cais e me contou que já pertencera ao imperador do Japão. Em um clima adverso, transferiam o jantar e a dança para o iate. Fiquei atônito pelo lugar e um pouco intimidado pela suave urbanidade dos clientes. As bebidas custavam um dólar cada uma, independentemente do que se desejasse: champanhe, brandy, bourbon, uísque, seja o que fosse. Eu não bebia naquela época, mas o cardápio de bebidas de preço fixo e a simplicidade elegante do serviço de alimentação me causaram uma impressão permanente. Eles não tinham

um cardápio impresso porque havia apenas três entradas: lagosta do Maine, bife e patinhos assados. Anos mais tarde, lembrei-me desse cardápio restrito no meu primeiro lema para o McDonald's – KISS –, que significava: "Mantenha-o simples, estúpido" (em inglês, *Keep it simple, stupid*).

Outra coisa que me cativou foi o competente serviço dos garçons suíços. Eles traziam patinho assado em uma grande travessa de madeira e o cortavam em filés diretamente na mesa do cliente, com a mesma habilidade de um mágico retirando um coelho de uma cartola. Admirei aquele profissionalismo.

No entanto, não tive muito tempo para observar o que estava acontecendo naquela primeira noite, pois toquei o piano sem parar. Quando chegou a hora de uma pausa, o resto dos músicos deixou o palco, mas Robison colocou um chapéu alto de seda no piano e me disse que eu deveria continuar a tocar os pedidos das pessoas que queriam cantar. Os clientes jogavam gorjetas no chapéu, e eu me senti bem até descobrir que deveria compartilhar a gorjeta com todos os outros músicos. Uma situação extremamente injusta que me enfureceu. Aparentemente, porém, era costume, e não havia muito a fazer se quisesse manter o emprego. Continuei a tocar, os dedos doloridos por um exercício tão insólito, e prometi que descobriria uma maneira de evitar que esse pianista fosse o trouxa de toda a orquestra.

Não encontrei a solução naquela primeira noite, nem mesmo na primeira semana. Estava muito ocupado me questionando se aguentaria a noite toda. Quando chegava em casa, os dedos inchados e quase sangrando precisavam ser mergulhados em um balde de água morna. Então, uma noite, tentei uma abordagem direta com Willard Robison mais uma vez, quando ele parecia relativamente tranquilo e mais sóbrio do que o habitual.

– Senhor Robison, acho que alguma coisa errada está acontecendo – eu disse. – Era diferente quando o senhor tocava piano durante todos os intervalos. O senhor era a estrela para aquele que tinha vindo vê-lo e recebia belas gorjetas. Portanto, podia se dar ao luxo de compartilhá-las, porque também recebia seu pagamento como líder. Sou apenas um dos rapazes, mas tenho que tocar muito mais do que os outros e não ganho nada extra por isso!

Ele me olhou vagamente e depois estreitou os olhos até que eu estivesse no foco.

– Isso é muito ruim, Joe – retrucou. – Talvez se torne mais esperto e aprenda a tocar flauta ou alguma coisa do tipo.

Eu me tornei mais esperto, tudo bem, mas não graças a Robison. Estava fazendo minha rotina solo para atender aos pedidos durante uma noite, e um velho senhor que ganhara um maço de dinheiro na pista de corrida naquele dia entrou com uma boneca que poderia ser sua neta, mas obviamente não era. Ambos dançaram ao som do piano em uma vibração espástica, bochecha com bochecha, e então o velho agitou uma nota de 1 dólar para mim e me perguntou se eu poderia tocar "I Love You Truly". Apenas o fitei e balancei a cabeça negativamente. Ele se surpreendeu, e a jovem deu um tapa na mão que segurava o dólar, batendo-o no alto chapéu, e gritou:

– Como ousa insultá-lo com 1 dólar, seu pão-duro!

Em seguida, ela pegou uma nota de 20 dólares do maço que brotava do bolso do peito do velho e a deixou cair no meu colo.

– Ei, espere um minuto – falei. – Você disse "I Love You Truly"?

Toquei as primeiras teclas de forma hesitante, como se estivesse tentando me lembrar delas. Ele assentiu vigorosamente, e segui adiante com a melodia, tocando toda a música. Se os músicos da orquestra notaram a gorjeta extra, não disseram nada. Pedidos especiais por

um pouco a mais para o pianista tornaram-se comuns depois disso.

Fiquei, então, ainda mais esperto. Falei com o violinista para que tocasse durante os intervalos comigo e passeasse pela plateia, apresentando-se individualmente a cada mesa. Como resultado, nossas gorjetas duplicaram imediatamente, o que representou uma grande contribuição ao nosso pagamento semanal.

Uma noite, os agentes federais superaram os homens de segurança da Palm Island e todos fomos parar na prisão. Fiquei mortificado. Meus pais me rejeitariam se descobrissem que eu fora preso com um grupo de violadores da lei. Mas ficamos lá apenas três horas, que se tornaram um dos períodos de 180 minutos mais incômodos da minha vida.

Esse incidente também não agradou a Ethel. Estávamos bem financeiramente, e ela até gostava do apartamento, mas sentia imensas saudades de casa. Quando eu trabalhava o tempo todo em Chicago, pelo menos ela contava com a família e os amigos para evitar o sentimento de solidão. Na Flórida, Ethel não tinha ninguém. A irmã estava namorando, levando a própria vida, e as duas raramente se viam. O clima quente, então, esfriava para minha mulher. Finalmente, concordamos em voltar para Chicago. Nosso aluguel no apartamento vencia em 1º de março, mas Ethel não conseguiria esperar tanto tempo. Portanto, em meados de fevereiro, coloquei-a no trem, e também minha filha, e fiquei sozinho para tocar as duas semanas de aviso prévio até que a orquestra pudesse me substituir.

A longa viagem sozinho para casa no meu Modelo T foi uma experiência inesquecível. Senti muito sono na estrada em alguns momentos, mas, mesmo assim, dirigi sem paradas. Não tinha casaco, e o clima esfriou cada vez mais enquanto eu rumava ao norte. Quando cheguei aos limites do sul de Chicago, as ruas estavam cobertas

de gelo. No cruzamento da 63 Street com a Western Avenue, o carro derrapou e acabei na calçada no lado errado da rua. Rapidamente, um imenso policial se aproximou praguejando, enquanto permaneci sentado no carro tremendo em meu fino colete.

– Qual é o problema? – gritou ele. – Está bêbado?

Mesmo temendo ficar mais algumas horas na prisão, expliquei-lhe minha situação e ele me deixou ir. Como a maioria dos nascidos em Chicago, o sujeito também achava que qualquer um que tivesse sido levado no escândalo do setor imobiliário da Flórida era um idiota, mas sentia mais piedade do que desprezo.

A casa de meus pais nunca pareceu mais bem-vinda do que naquele dia. Ethel me serviu sopa e me levou para uma cama quente, onde dormi quinze horas seguidas. Descobri depois que havia deixado a Flórida no último minuto. O declínio que começou quando o *boom* imobiliário entrou em colapso alcançou as casas noturnas logo após minha saída. The Silent Night fechou as portas para sempre. Com o passar do tempo, Palm Island aparecia de vez em quando nos noticiários. Al Capone construiu uma casa lá. Então, Lou Walters, pai da Barbara Walters da TV, abriu o Latin Quarter. No entanto, demoraria muito para eu visitar de novo a Flórida.

---

8 Também chamado *prima vista* (leitura à primeira vista – LPV), *sight-reading* é a leitura e execução de uma música ou de uma canção de uma peça musical escrita que o artista nunca viu antes. (N.T.)

Os dez anos entre 1927 e 1937 foram uma década de sorte para a indústria de copos de papel. Foi emocionante acompanhar o crescimento da empresa. No entanto, se eu soubesse a desilusão que me esperava, teria me aventurado em outra linha de trabalho.

Quando voltei a vender copos de papel, prometi que seria meu único trabalho, que me permitiria construir minha vida e mandar para o inferno qualquer tipo de trabalho clandestino. Se tocasse piano, seria apenas por prazer. Pretendia dedicar cada grama da minha energia à venda, e foi exatamente o que fiz.

Meu chefe era um trabalhador astuto chamado John Clark, um homem que reconhecia os talentos de vendas quando os encontrava. Não o vi durante vários anos, depois que ele fez uma negociação comigo da qual o próprio diabo se orgulharia. Clark era presidente da Sanitary Cup and Service Corporation, cujos maiores acionistas eram dois irmãos solteiros em Nova York, os Coue. Essa empresa atuava como distribuidora exclusiva dos copos da marca Lily no Centro-Oeste, os quais eram

fabricados pela Public Service Cup Company. Eles produziam vários tamanhos diferentes de copos, de 30 até 500 ml, recipientes bastante rudimentares para os padrões atuais. Os maiores precisavam ser plissados e, depois, revestidos com parafina a fim de ficarem rígidos o bastante para líquidos, e possuíam bordas limpas e flexíveis.

Apresentei esses copos por toda Chicago e vendi muitos dos menores aos vendedores de carrinhos de sorvete italiano, que os enchiam de gelo com sabor e vendiam os de 30 ml por 1 centavo, os de 60 ml por 2 centavos e os de 150 ml por 1 níquel. Eles os chamavam de “copos *squeeze*” porque se apertava o fundo, forçando o gelo a subir a fim de lambê-lo. Vendi copos de refrigerantes por consignação a jardins zoológicos de Lincoln Park e Brookfield até praias, pistas de corrida e, claro, estádios de beisebol. Costumava provocar meu amigo Bill Veeck em Wrigley Field, tentando fazê-lo armazenar mais copos para jogos dos Cub. Bill não era muito propenso à divulgação naquela época, embora tivesse mudado bastante quando passou a ser o proprietário de equipes de beisebol. Eu sempre estava atento a novos mercados, e os encontrava em lugares estranhos. As pastelarias italianas, por exemplo, para as quais eu podia vender copos pequenos destinados a massas e *spumoni*. Eles compravam muitos para grandes piqueniques, casamentos e festivais religiosos. Também aprendi que lugares poloneses no antigo bairro de Lawndale compravam os mesmos copos para servir *Povidla*, uma geleia de ameixa. Aquelas pessoas comiam muita geleia de ameixa.

A América tornou-se a sociedade do sorvete no final dos anos 1920, em grande parte graças à proibição. Bares e lounges finos em hotéis vendiam sorvete porque não podiam mais vender bebidas alcoólicas, e começaram a surgir sorveterias em todo o país. Foi uma

época incrível. O moralista Cal Coolidge, que garantiu à nação que sua probidade fiscal havia trazido prosperidade ao país, mudou a Casa Branca para Black Hills, em Dakota do Sul, durante o verão e comemorou o Quatro de Julho desfilando em roupa de caubói. Babe Ruth assinou um contrato de três anos com os Yankees pela infeliz quantia de 70 mil dólares por ano. Lindbergh voou sem parar de Nova York até Paris. Al Jolson cantou nos primeiros filmes falados. E, a maravilha das maravilhas, em 1929, os Chicago Cubs ganharam a flâmula da Liga Nacional!

Coisas excepcionais estavam acontecendo no ramo de papel. Uma fábrica de laticínio de Nova York introduziu uma embalagem de leite em papel chamada Sealcone; como não tinha tampa, a dona de casa precisava cortar o topo com uma tesoura, de modo que não incitava as garrafas de vidro nas portas das residências do país como previsto. No entanto, a mesma tecnologia utilizada para o Sealcone, com fibra de abeto parafinada, também foi utilizada pelos fabricantes de copos da Tulip. Quando essa empresa se mesclou com a Lily Cup em 1929, surgiu um copo com os "lados retos" que era muito mais rígido e adaptável a outros usos. A inovação me permitiu ir atrás dos vendedores de café e embaladores de queijo *cottage*. A fusão de Lily e Tulip foi maravilhosa, um grande passo. O evento mais notório do ano, no entanto, fez todo o país dar vários passos gigantescos para trás: a quebra da Bolsa, que iniciou a Grande Depressão.

Meu pai foi um dos grandes perdedores no colapso econômico. Depois que ele desistiu de seu cargo em Nova York, em 1923, e voltou para Chicago, aceitando um rebaixamento de função para agradar a minha mãe, começou a resolver suas frustrações especulando no mercado imobiliário. Essa foi provavelmente a bolha imobiliária[9] mais rápida em toda a gigantesca inflação do

país. Jornais e revistas no final dos anos 1920 estavam cheios de propagandas de cursos por correspondência que garantiam ajudar a pessoa a enriquecer rapidamente no mercado imobiliário. Meu pai não precisava de nenhum desses cursos, pois possuía propriedades espalhadas pelo nordeste do estado de Illinois. Lembro-me de que comprou um lote na Madison Street, em Oak Park, e vendeu-o para uma concessionária automobilística no mês seguinte, com um belo lucro. O verdadeiro assombro, no entanto, foi um lote que ele comprara em Berwyn por 6 mil dólares e vendera pouco tempo depois por 18 mil!

Meu pai parecia ter um toque de Midas quando se tratava de escolher uma propriedade. No entanto, estava tão ocupado organizando suas propriedades em pirâmides que não conseguiu perceber – como todos nós também não conseguimos – quaisquer avisos que pudessem ter ocorrido sobre o colapso iminente. Quando o mercado ruiu, ele foi esmagado sob uma pilha de ações que não podia vender. A terra que descreveram valia menos do que devia, uma situação insuportável para um homem com princípios tão conservadores como meu pai. Ele morreu em virtude de uma hemorragia cerebral em 1930. A preocupação o levou à morte. Em sua escrivaninha, no dia em que faleceu, havia dois pedaços de papel – seu último salário da empresa de telégrafo e um aviso de embargo para o montante total de seus salários.

Outro pedaço de papel descoberto entre as coisas de meu pai era um documento amarelado datado de 1906, um relatório de um frenologista que realizara a interpretação das protuberâncias na cabeça de Raymond A. Kroc, aos 4 anos de idade. Ele havia previsto que eu me tornaria um cozinheiro chefe ou que trabalharia em algum ramo do serviço de alimentação. Fiquei impressionado com o prognóstico; afinal, estava em um

negócio relacionado ao serviço de alimentação e sentia uma afinidade real pelas cozinhas. Nem sequer imaginava como aquela profecia do velho se revelaria precisa.

Em 1930, fiz uma venda que não só deu à Lily-Tulip Cup Company um grande impulso na produção, mas também me deu a perspectiva de um novo rumo para a distribuição de copos de papel. Eu estava vendendo nossos pequenos copos de "suflê" para a Walgreen Drug Company, uma empresa de Chicago que começava um período de tremenda expansão e usava esses copos para servir molhos em suas lanchonetes. Observando o movimento nelas ao meio-dia, percebi o que considerava uma oportunidade de ouro. Se tivessem nossos novos copos Lily-Tulip, eles poderiam vender maltes e refrigerantes "para viagem" àquela multidão. A sede da Walgreen localizava-se na 43 Street com a Bowen Avenue naquela época, e havia uma farmácia da empresa na mesma rua. Apresentei minha ideia ao homem responsável pelo serviço de alimentação, um rapaz chamado McNamara. Ele balançou a cabeça e levantou as mãos diante da minha sugestão.

– Você está louco, ou então acha que eu estou! – protestou ele. – Recebo os mesmos 15 centavos por um malte se ele for bebido no balcão, então por que diabos pagaria 1 centavo e meio por seu copo e ainda ganharia menos?

– Você ampliaria sua capacidade – argumentei. – Poderia reservar uma área especial no balcão para vendê-los, pôr tampas sobre eles e os colocar junto com os mesmos wafers ou biscoitos de baunilha que serve na lanchonete, acomodando-os num saco para viagem.

O rosto de Mac ficou mais vermelho do que o habitual e ele revirou os olhos para o céu, como se implorasse para ser libertado daquele louco.

– Ouça, como posso lucrar se ainda tiver essa despesa extra? Então, você quer que eu desperdice um funcionário para tampar bebidas e colocá-las em sacos? Está sonhando.

Um dia eu lhe disse:

– Mac, o único jeito, neste mundo, de você aumentar a quantidade de refrigerante é a venda para pessoas que não ocupam um banquinho. Olha, vou lhe dizer o que farei. Eu lhe *darei* duzentos ou trezentos copos com tampas, mas você precisa tentar a coisa toda por um mês. Agora, a maioria dos clientes que levará as bebidas serão os funcionários da Walgreen desta sede, e você pode fazer sua própria pesquisa de marketing com eles e ver se gostam. Como vai receber os copos de graça, não custará nada experimentá-los.

Finalmente, ele concordou. Eu lhe trouxe os copos, e nós os colocamos em uma extremidade da lanchonete. Foi um grande sucesso desde o primeiro dia. Não demorou muito para que McNamarra estivesse mais entusiasmado com a ideia de “levar para viagem” do que eu. Fomos visitar Fred Stoll, o agente de compras da Walgreen, e preparar o que seria um acordo altamente satisfatório para ambos. Para mim, pessoalmente, a melhor parte disso foi que uma nova loja da Walgreen significava novos negócios. E essa multiplicação era claramente o caminho a seguir. Eu gastaria cada vez menos tempo perseguindo vendedores de carrinho de mão no lado oeste e mais tempo cultivando grandes contas, pois o grande volume de negócios aumentaria automaticamente as vendas em milhares e centenas de milhares. Fui atrás de Beatrice Creamery, Swift, Armor e grandes fábricas com sistemas de serviço de alimentos, como a US Steel. E acabei vendendo-os a todos; meu sucesso me trouxe mais território para cobrir e mais oportunidades.

Um dia, enviaram um comunicado da sede da Lily-Tulip, em Nova York, informando a todos que, por causa da Grande Depressão, seriam obrigados a arcar com um corte de salário de 10%. Além disso, como os preços de gasolina, petróleo e pneus haviam caído, reduziriam todas as concessões de automóveis de 50 dólares por mês para 30 dólares.

Eu era então gerente de vendas, e John Clark me chamou no escritório dele para me contar as novidades:

– Feche a porta, Ray, quero conversar em particular com você – disse ele.

Ele, então, contou-me o quanto apreciava meu árduo trabalho, como a empresa via bem minha produção, mas disse que, mesmo assim, eu teria de arcar com um corte de salário e custos. Isso se aplicava a todos. E foi um verdadeiro golpe. O que me incomodou não foi a redução do salário, mas a afronta ao meu ego. Como eles podiam tratar o melhor vendedor com tanta arbitrariedade? Eu sabia quanto dinheiro estava fazendo para eles, independentemente da Grande Depressão, e senti a fúria crescendo em mim. Olhei-o por um longo minuto e disse, muito baixinho:

– Bem, desculpe-me, mas não posso aceitar isso.

– Ray, você não tem alternativa.

Quando estou animado ou agitado, minha voz sobe tanto no registro como no volume. E estava realmente agitado naquele momento.

– Não tenho alternativa uma ova! – gritei. – Estou me demitindo. Dou duas semanas de aviso-prévio agora, e se você quiser que me demita hoje, eu me demito.

O senhor Clark ficou abalado com minha explosão, mas conseguiu manter a voz bastante estável.

– Por favor, Ray. Acalme-se. Você não vai se demitir e sabe disso. Essa é uma parte muito importante da sua vida. É a sua vida. Seu lugar é aqui com a empresa e seus homens.

Tentei controlar meu temperamento.

– Sei que é minha vida… – comecei. Minha voz, então, voltou a se elevar: – Mas, inferno, não vou ficar quieto! Quando os tempos eram bons, ganhei algumas recompensas… – Naquele momento, eu estava gritando de novo. – Inaceitável. É inaceitável que eu seja colocado na mesma categoria de alguns que causam problemas de custo para a empresa. Essas pessoas, e você sabe quem são, são uma sobrecarga nesta empresa. Eu sou parte do criativo. Trago dinheiro, e não vou me colocar na mesma categoria delas!

– Ray, ouça um minuto. Eu mesmo estou sofrendo cortes.

– Aceite. Essa é a sua prerrogativa. Aceite, irmão, mas eu não aceito. Não vou aceitar!

Eu sabia que ele deveria estar se torcendo por dentro, imaginando o som de nossas vozes passando as paredes e chegando até os secretários e funcionários, horrorizados, no escritório externo. No entanto, pouco me importava, e quanto mais ele tentava me acalmar e me assegurar de que a política fora projetada para proporcionar o melhor para o maior número de pessoas, para proteger todos os nossos empregos enquanto os tempos estavam ruins, mais furioso eu ficava. O ápice foi quando ele disse que, depois que eu pensasse, iria entender que era a única maneira justa de lidar com a situação.

– Entendo isso perfeitamente – retruquei quando resolvi sair do escritório. – Mas me recuso a aceitar. Esta empresa já conseguiu tudo de mim. Agora, no instante em que as coisas ficam um pouco difíceis, devo sacrificar dólares. Bem, não vou fazer isso. Você pode continuar com seu maldito trabalho e seu corte de salário de 10%. Estou me demitindo, e ponto final.

Quando deixei o escritório naquele dia, levei minha maleta de amostras comigo. Não disse nada à minha

esposa sobre o que acontecera. Eu sabia como ela ficaria aborrecida se soubesse que eu havia abandonado meu trabalho. Para ela, minha decisão seria indefensável. Estava com a cabeça quente e orgulhoso, e achava que minha atitude se justificava. Apesar de um pouco assustado com meu futuro, ocultei o receio e agi como se nada tivesse acontecido.

Todas as manhãs saía de casa na hora habitual, carregando minha maleta de amostras. Pegava o trem elevado até uma esquina no centro financeiro, onde havia um restaurante que eu usava como sede para ler os classificados enquanto bebia uma xícara de café. Agendava, então, a rodada de entrevistas de trabalho do dia.

Estava procurando um trabalho que oferecesse alguma coisa além do dinheiro, algo em que eu conseguisse me envolver, mas parecia não existir nada. Havia uma dúzia ou mais de homens para cada oportunidade, se alguém afirmasse ser capaz de realizar as tarefas mais banais. Eu me senti desanimado depois de três ou quatro dias, mas estava determinado a nunca mais voltar para a Lily-Tulip com o chapéu na mão. Depois do quarto dia, quando fui para casa, minha esposa me cumprimentou com um olhar que teria murchado até erva daninha.

– Onde você esteve? – ela exigiu saber.

– Como assim, onde eu estive?

– O senhor Clark ligou para cá. Ele queria saber onde você estava.

– Onde eu estava?

– Ray, não se faça de engraçado. Há algo estranho aqui. Eu disse ao senhor Clark que você ia para a empresa todas as manhãs, mas ele contou que não o viu nos últimos quatro dias. Você não entra no escritório todas as manhãs? O que está fazendo? O que está acontecendo?

Eu me senti acuado e falei de modo hesitante sobre algumas “futuras encomendas”, mas não fui muito convincente.

– Bem, o senhor Clark disse que quer vê-lo logo no início da manhã – disse ela. – Você vai estar lá, não é?

Fiquei num beco sem saída. Odiava estar na defensiva, por isso me afastei, mas ela continuou atrás de mim como escocesa determinada que era, dizendo-me que respondesse. Eu, então, virei-me e lhe disse a verdade:

– Não aguento mais aqueles muquiranas! – exclamei. – Eu me demiti!

Bingo! Ela ficou boquiaberta, os olhos arregalados. Em seguida, realmente se enfureceu. Eu a estava traindo, bem como nossa filha. Meu orgulho prejudicava nossa existência. Minha mulher tempesteou sobre minha tolice, sobre o quão ruim era a época, o quão difícil estava para alguém encontrar um emprego (eu *sabia* disso!). No entanto, mantive minha posição. Não iria recuar. Não podia. Tudo em mim resistiu.

– Ethel, querida – falei calmamente –, não se preocupe. Encontrarei algo. Vamos sobreviver. Voltarei a tocar piano se for preciso.

Dissera a coisa errada. Ela passava muitas noites sozinha enquanto eu tocava piano em algum lugar. Com medo de que Ethel ficasse histérica, concordei em encontrar John Clark na manhã seguinte.

Ao entrar em seu escritório, Clark me olhou com espanto e gritou:

– Onde você esteve?

– Procurando outro emprego. Eu disse que não vou mais ficar aqui.

– Oh, deixe disso, Ray. Feche a porta. Sente-se. Você não pode sair. Pertence a este lugar. Admita: você ama seu trabalho, e sabe disso.

– Sim, sei disso. Mas não suporto o tratamento que estou recebendo. Simplesmente não vou tolerar.

– É uma situação temporária, Ray, até que as coisas melhorem. Você pode se dar ao luxo de ser tão independente?

– De acordo com minha esposa, não. Mas posso. Entendo o corte como um insulto, e não vou ser insultado.

Ele caminhou até a janela e olhou para fora, as mãos enfiadas nos bolsos, e ficou em silêncio por vários minutos. Finalmente, virou-se para mim e disse:

– Tudo bem. Me dê uns dois dias para ver o que posso fazer. E trabalhe como se nada tivesse acontecido. Falo com você em dois ou três dias.

– Sem problemas. Dois ou três dias.

No final da tarde do terceiro dia, ele me chamou de novo.

– Feche a porta e sente-se – pediu. – Agora, Ray, isso é absolutamente confidencial. Aqui está o que faremos. Tomei providências para que você tenha uma conta de despesa especial que compensará o corte salarial de 10%. Isso incluirá o saldo de pagamento em seu carro no valor de 20 dólares por mês. Agora… vai ficar?

– Muito obrigado – agradeci. – Nessas condições, fico.

Eu me senti vários centímetros mais alto quando saí daquele escritório. Havia vencido! Esse seria um bom prêmio pelo qual responsabilizar Ethel. Claro, o resultado de tudo era que teria de trabalhar mais do que nunca e produzir mais vendas para a empresa. No entanto, eu o fiz com prazer. Clark nunca me disse, mas eu sabia que, com o passar do tempo, ele tinha noção de que fizera um bom negócio. Tivemos outros confrontos de tempos em tempos, geralmente por causa da minha insistência em proteger meus clientes. A maioria dessas pessoas confiava em mim o suficiente de modo que elas, quando eu entrava em suas lojas, simplesmente acenassem, sorrissem e continuassem esperando os clientes. Eu me dirigia para os armazéns e via como estava o estoque de

copos de papel. Se eles precisassem de mais, eu pediria. Aos clientes que precisavam de muita quantidade, dava-lhes a certeza de que não perderiam por fazer negócios comigo em vez de com um concorrente.

Eu lhes dizia:

– Olha, acho que seria melhor estocar copos de papel. Acredito que haverá um aumento de preço. Não tenho nada oficial, é claro, ou não poderia falar sobre isso. Mas há alguma coisa no ar, e acho que os preços vão subir.

Quando Clark descobriu isso, ele ficou mais bravo que um zangão. Minha atitude, porém, não gerou custos à Lily-Tulip. Eles tinham armazéns repletos de copos produzidos aos preços vigentes, e isso certamente criava uma atmosfera de boa vontade entre meus clientes.

Eu contava com cerca de quinze vendedores trabalhando para mim na época, e tínhamos um bom espírito de entusiasmo entre nós. Após o trabalho, reunidos, conversávamos, discutindo ideias sobre como vender mais copos de papel. Era divertido. Eu adorava ver um daqueles jovens se agarrar ao trabalho e crescer ali. Foi a coisa mais gratificante que já vivenciei. Eu não era muito mais velho que nenhum deles, e alguns, inclusive, tinham mais idade do que eu, mas me sentia um pai para eles.

Como aconteceu de eu estar gerando muito negócio, muita papelada no escritório para ser gerenciada pela parte administrativa, o senhor Clark me disse que eu deveria contratar uma secretária.

– Suponho que esteja certo – retruquei. – Mas quero um secretário.

– O quê?

– Quero um homem. Talvez ele custe mais no início, mas, se for bom, vou fazer com que realize muito do trabalho de vendas além das tarefas administrativas. Não tenho nada contra uma garota bonita, mas o trabalho

que imagino seria muito mais bem controlado por um homem.

Minha decisão desencadeou outra série de discussões e reuniões a portas fechadas. No entanto, finalmente consegui o que queria. Um dia, um jovem chamado Marshall Reed apareceu procurando emprego. Havia frequentado faculdade de Administração na Califórnia e fora a Chicago esperando trabalhar em um jornal. Como não conseguiu, entrou em nosso escritório e enviaram-no para mim, pois as pessoas da entrada sabiam que eu estava me preparando para publicar um anúncio em busca de um secretário. Gostei de Reed porque ele se mostrou honesto e equilibrado desde o início.

– Posso digitar 60 palavras por minuto e taquigrafar 120 palavras – ele me disse solenemente –, mas esta é minha primeira experiência depois da faculdade. Não sei nada sobre seu negócio.

– Não se preocupe – retruquei. – Vou explicando devagar o que estou fazendo. Se tiver alguma dúvida, pergunte-me.

Não demorou muito para ele se tornar um verdadeiro membro do meu time. Minha decisão de contratar um secretário valeu a pena quando precisei ser hospitalizado em virtude de uma cirurgia de vesícula biliar e, mais tarde, por causa de uma operação de gota. Marshall trabalhou entre o escritório e meu quarto de hospital, e mantivemos as coisas funcionando tão rapidamente como quando eu estava no escritório todas as manhãs.

Íamos bem, apesar da Grande Depressão. Eu tinha comprado um carro Buick de segunda mão por aproximadamente o mesmo preço que pagaria por um novo Modelo-A Ford, e encerei-o tanto que até parecia que acabara de sair da fábrica. A economia escocesa de Ethel e minha prudência boêmia estavam bem, e nossas economias cresciam de forma constante. Conseguíamos pagar uma empregada, uma garota que contratamos por

4 dólares por semana, além de lhe oferecer quarto e alimentação. Nós a tratávamos como parte da família.

Mesmo me policiando para não ostentar (detesto esnobes), meu estilo meio que deslumbrou minha equipe no escritório, que se sentiu ansiosa para seguir meus exemplos. Eu ressaltava a importância de ter boa aparência, usar terno bem ajustado, sapatos bem polidos, cabelo penteado e unhas limpas.

– Tenham um visual elegante e ajam de modo que os notem – eu disse a eles. – A primeira coisa a vender é a si mesmos. Quando fizerem isso, será fácil vender copos de papel.

Eu também os aconselhei a lidar com o dinheiro, encorajando-os a gastar sabiamente e a economizar um pouco para os dias difíceis. Certa manhã, enquanto enviava os rapazes para um dia de venda, recebi uma ligação informando-me de que deveria ir ao escritório do senhor Clark. Quando entrei, ele me olhou de modo sombrio, ignorando minha amável saudação.

– Feche a porta, Ray. Tenho um assunto muito sério para discutir com você. – Depois de me sentar, o senhor Clark recostou-se na cadeira e olhou para mim com os dedos unidos diante dele. – Ouvi dizer que você tem ensinado a seus vendedores como ganhar dinheiro.

– Isso mesmo – concordei.

– Saia! – ele explodiu. – Saia daqui e não volte mais!

Acenei com a cabeça e caminhei cuidadosamente até a porta. Então, colocando a mão na maçaneta, virei-me lentamente para encará-lo. Pairava um silêncio mortal, e acho que ele estava chocado com a própria grosseria. Nossos olhos se encontraram e eu disse:

– Posso falar alguma coisa?

Ele assentiu sombriamente.

– Isto foi exatamente o que eu disse aos meus homens: cada um de vocês recebe certa quantia diária para as despesas na estrada. Também recebem um tanto para

acomodações, um tanto para viagens e um tanto para comida. Em vez de se hospedarem num quarto com banheiro, escolham um com banheiro comunitário. Ficarão igualmente limpos e economizarão dinheiro. Quando pegarem o trem, escolham um assento superior; vão dormir tão bem como no inferior e vai custar-lhes menos. Não tomem café da manhã no restaurante sofisticado do hotel; procurem uma lanchonete mais em conta. Peçam ameixas e aveia; vocês se sentirão satisfeitos e isso lhes fará bem; fará que sejam caras normais.

A essa altura, o senhor Clark exibia um sorriso envergonhado, sem conseguir dizer nada. Simplesmente virou para cima a palma das mãos e me indicou a saída. Afastei-me sentindo-me bem de novo, embora com um pouco de vontade de me demitir diante daquela acusação injusta.

As batalhas com meu chefe estavam começando a me desanimar e, se não me divertisse tanto vendendo, poderia tê-lo mandado para o inferno de uma vez por todas. Havia progressos interessantes surgindo por toda parte. Earl Prince, um engenheiro de Sterling, Illinois, estava encerrando um negócio de carvão e gelo, e começara a construir pequenos castelos em cidades por todo Illinois, em parceria com um amigo de infância chamado Walter Fredenhagen. Eles os chamavam de salões de sorvete do Prince Castle e vendiam cones e sorvetes a granel e alguns sundaes, para os quais compravam copos de papel comigo. Fiquei de olho neles, imaginando que naquele negócio havia muitas promessas.

Em Battle Creek, Michigan, eu tinha um cliente chamado Ralph Sullivan, que abrira uma cafeteria na frente de seu laticínio e inventara uma bebida que estava se revelando um negócio surpreendente. Ralph tinha bolado a ideia de reduzir o teor de gordura butírica em

um milk-shake, preparando-o com leite congelado. O método tradicional de se preparar um milk-shake consistia em colocar 250 ml de leite em um recipiente de metal, seguido de duas pequenas colheres de sorvete, adicionar aromatizantes e transferir a mistura para um mixer com eixos. No entanto, a fórmula de Ralph usava leite regular, estabilizador, açúcar, amido de milho e um pouco de essência de baunilha e, em seguida, a mistura era congelada. Como resultado, obtinha-se leite congelado. Ele, então, colocava 120 ml de leite em um recipiente de metal, com quatro colheres do leite congelado, e concluía o processo todo da maneira tradicional. Desse modo, obtinha uma bebida muito mais gelada, muito mais densa, que as pessoas adoravam. No verão, as filas ao redor do estabelecimento eram nada menos que surpreendentes. Esse milk-shake apresentava muitas vantagens em relação aos comuns. Em vez de uma bebida rala e resfriada, tornava-se espessa e muito gelada. Como tinha substancialmente menos gordura butírica, era digerida com mais facilidade, ou, como dizemos no negócio de serviços alimentícios, *caía* melhor: as pessoas não ficavam arrotando durante meia hora depois de bebê-la. Eu estava vendendo muitos copos de papel a Ralph Sullivan. Isso começou em torno de 1932, e continuou crescendo e crescendo até que eu lhe vendesse cem mil copos de 500 ml por vez.

Walter Fredenhagen estava gerenciando os Prince Castles na minha área do escritório dele em Naperville. Eu nunca conhecera Earl Prince, mas comecei a trabalhar com Walter, tentando convencê-lo a olhar para a operação de Ralph Sullivan.

– Ray, você é um cara legal, e gosto de você. Mas não desejo entrar nessa confusão de milk-shake – disse ele. – Temos um bom comércio de sorvete aqui, e a última coisa que quero é lidar com uma grande bagunça de garrafas de leite. É muito confuso.

– Walter, estou impressionado que um cara de visão como você, sempre informado sobre a indústria láctea, ignore os últimos progressos – retruquei. – Agora eles estão produzindo um reservatório de leite que recebe um galão de cinco litros e o mantém refrigerado. Tira-se o leite de uma torneira como cerveja em barril. Você pode produzir o leite congelado na sua fábrica aqui em Naperville. É mais barato do que fazer sorvete, e alcançará lucros com os quais nunca sonhou.

Por fim, um dia, Walter falou com Earl Prince e ambos concordaram em dirigir para Chicago e me encontrar. Eu os levaria até Battle Creek, e retornaríamos na mesma noite. Gostei de Earl imediatamente, sem dúvida um cara de fala muito clara e direta. Nos anos seguintes, as garotas do meu escritório ririam da simplicidade dele. Ali estava um homem altamente bem-sucedido e rico que usava um velho chapéu mofado e roupas maltrapilhas. Ele poderia se dar ao luxo de levar todo o pessoal para almoçar no Pump Room,[10] mas se recusava taxativamente a pagar os preços em *qualquer* restaurante de Chicago. Em vez disso, ele enviaria um sanduíche de pasta de amendoim. Nunca critiquei tal simplicidade, é claro; eu o respeitava, embora ele levasse tal sobriedade a extremos. Earl e Walter mantiveram os olhos bem abertos nessa viagem para Battle Creek. Eles se renderam ao milk-shake congelado e queriam começar a produzir a própria versão imediatamente. A viagem de volta a Chicago foi inteiramente dedicada à nova operação com o shake, a qual Earl anunciou que chamaria de "One-in-a-Million".[11] Enquanto conversavam sobre isso, esperei minha oportunidade para colocar uma ideia.

– Parece ótimo – eu disse finalmente –, mas há algo que quero que você faça.

– O quê? – perguntou Earl de forma expansiva.

– Quero que essa bebida custe 12 em vez de 10.

– Hein?

Parecia que ambos se sentiam verdadeiramente estarrecidos.

– Isso mesmo. Vendê-la por 12 centavos. Você ainda estará oferecendo às pessoas um ótimo valor e isso, na verdade, aumentará o interesse e as vendas.

– Ray, respeito sua competência como vendedor – falou Walter com delicadeza. – Mas, obviamente, você está sem contato com o varejo. As pessoas simplesmente não querem ser incomodadas com mudanças extras, contando centavos, entende? Seria também um grande inconveniente para um caixa. Então, esqueça.

Depois disso, apesar de já preparados para continuar falando sobre outros assuntos relativos à criação do "One-in-a-Million", continuei insistindo no preço de 12 centavos, o que desencadeou uma discussão bastante acalorada. Finalmente, Earl se virou para Walter e disse:

– Filho da puta, vou ensinar uma lição pra esse cara! Vou vender o milk-shake por 12 centavos em nossa primeira loja e ele verá o negócio fracassar. Então, quando conseguirmos aperfeiçoá-lo, poderemos vendê-lo por 10 centavos em todas as lojas.

Walter não respondeu. Acho que eu os cansara.

Os livros de registro da Prince Castles mostram que eles realmente começaram a vender o "One-in-a-Million" por 12 centavos. E nunca reduziram o preço. O milk-shake decolou como um foguete. Além disso, Earl Prince não ficou triste por não ter me ensinado uma lição. Eu lhe vendi 5 milhões de copos de 500 ml no primeiro ano, então, adicionando os 2 centavos quando insisti, ele ganhou 100 mil dólares a mais.

Toda essa avalanche de vendas fez as energias criativas de Earl Prince começarem a fluir. Prince Castle misturava shakes antecipadamente e mantinha as pias cheias de recipientes metálicos sendo enxaguados. Nos

períodos de maior movimento, era quase impossível acompanhar a demanda por copos de metal. Earl inventou uma borda feita da metade superior de um mixer de metal. O cilindro havia sido comprimido ou afunilado na parte inferior, e ele pegou um copo de papel de 500 ml e colocou a borda de metal sobre ele. A parte cônica se estendia para baixo no copo como uma manga. A parte superior ficava presa na borda do copo, prolongando-se para deixar tudo exatamente da mesma altura que uma lata de metal regular, em torno de 17 cm. Ele fez uma demonstração colocando um “One-in-a-Million” em um copo de papel com a borda de metal e, em seguida, no mixer. Funcionou!

Eu não precisava mais de demonstrações. Estava tudo resolvido na minha mente. E com uma sensacional certeza. Passados não muitos dias, tivemos um pedido de demonstração do produto no escritório Lily-Tulip em Chicago, e fiz isso a John Clark e aos outros executivos da empresa. Eles adoraram, especialmente quando mostrei como pretendia comercializá-lo aos proprietários de cafeterias e máquinas de refrigerantes. Eu entraria em um lugar e explicaria como economizariam dinheiro usando as bordas metálicas para seus copos Lily-Tulip; então, compraria dez milk-shakes – dez copos de metal cheios – e os serviria às pessoas enquanto conversava sobre o sabor e a refrescância da bebida, além de destacar o quão saudável era. Faria a garçonete deixar os copos no balcão enquanto terminávamos nossas bebidas. Durante todo esse tempo, é claro, o resto estaria derretendo dentro deles. Quando terminássemos, pegaria um copo de 500 ml da minha maleta de amostras e começaria a esvaziar cada copo nele. O resultado seria outro copo cheio de milk-shake! Na prática, tal processo raramente não convencia o proprietário. A partir daí, ele usaria bordas metálicas e copos da Lily-Tulip – sem copos de metal.

Esse novo método intensificou tanto o volume de vendas do Prince Castles que os mixers de um eixo da Hamilton Beach já não aguentavam mais. Para começar, o "One-in-a-Million" era uma bebida mais densa e, quando se usavam os mixers continuamente, estes simplesmente queimavam. Earl Prince, portanto, sentiu-se inspirado a inventar o Multimixer. No começo, a máquina tinha seis eixos dispostos ao redor do suporte da base central, e o topo podia ser girado para pegar as bebidas. No entanto, tínhamos como resultado muitas bebidas derrubadas e outros desastres menores, o que motivou a mudança do topo para uma forma fixa e a redução dos eixos para cinco. A máquina era alimentada por um motor elétrico de um terço de HP de potência, do tipo industrial com transmissão direta. Não havia escovas de carbono para se desgastar. Portanto, até concreto poderia ser misturado com a maldita coisa se fosse necessário. Essa invenção de fato possibilitou a produção de milk-shake em grande volume, e mudou o curso da minha vida.

Depois de Earl começar a produzir o Multimixer, levei uma das máquinas até o escritório da Lily-Tulip e realizei outra demonstração. John Clark ficou arrebatado, e partimos para o trabalho e assinamos um contrato que tornou a Sanitary Cup and Service Corporation a distribuidora exclusiva do Multimixer. Eu me senti como Lindbergh e o Almirante Perry em uma só pessoa – um verdadeiro herói.

No entanto, curiosamente, a sede da Lily-Tulip em Nova York não queria fazer parte de todo esse processo. Na verdade, eles se queixaram de ter recebido telefonemas de clientes de outras partes do país querendo saber sobre as bordas metálicas para copos de milk-shake e sobre os "múltiplos mixers" ou algo assim, e declararam que não se tornariam operadores de um fabricante de mixers no Centro-Oeste. Fabricavam copos de papel, e

era assim que pretendiam permanecer. Eu quase que não conseguia acreditar nisso. Sabia que nós mal havíamos abocanhado o potencial mercado de Multimixers.

Earl Prince propôs que eu deixasse a Lily-Tulip e fosse trabalhar com ele, trabalhando na comercialização das invenções que ele criara, começando pelo aparelho Multimixer. Eu seria o único representante do Multimixer no país. Ele fabricaria as coisas, eu lidaria com as contas a receber, e nós dividiríamos os lucros. Parecia muito tentador. Afinal, sentia-me cada vez mais farto da Lily-Tulip. Estava prestes a perder uma das minhas maiores contas, Walgreen, as pessoas com quem eu realizara uma enorme quantidade de negócios e para quem vendia 5 milhões de copos por ano. Fred Stoll me disse com a mais estrita confiança que um ex-executivo da Walgreen, que tinha muita influência nos principais escritórios da empresa, entrara nos negócios de copo de papel com um concorrente meu, e ele receberia todo o comércio da Walgreen. A justificativa era que esse concorrente estava vendendo a mercadoria 5% abaixo do meu preço. Expliquei isso a John Clark e tentei fazê-lo concordar em oferecer uma redução de preços à Walgreen. Afinal, eles pagavam suas contas em dia e havia a questão da propaganda em ter uma grande empresa usando seu produto. No entanto, consegui apenas um estalar de língua. Ele disse que eu não era mais um vendedor; meus clientes estavam vendendo para mim! Ardi em chamas depois disso.

Ethel estava incrédula com a ideia de que eu desistiria do meu cargo na Lily-Tulip e me aventuraria assim. Havíamos acabado de mudar para uma bela casa em um projeto chamado Scarsdale, em Arlington Heights, noroeste de Chicago, onde vivíamos de modo extremamente confortável. Ethel adorava o local, e sentiu-se ameaçada pela nova proposta.

– Estará arriscando todo o seu futuro se fizer isso, Ray – disse ela. – Você tem 35 anos, e vai recomeçar tudo como se tivesse 20? Esse Multimixer parece algo bom agora, mas e se for apenas uma moda e fracassar?

– Você só precisa confiar em meus instintos – respondi. – Estou certo de que o produto será uma vitória. Além disso, Earl apresentará muitas outras ideias comercializáveis. O Multimixer é apenas o começo. Quero que você me ajude; venha e trabalhe no escritório para mim, e juntos vamos transformá-lo num ótimo negócio.

– Não farei isso.

– Mas, Ethel, preciso da sua ajuda. Você sabe que não posso me dar ao luxo de contratar alguém, e seria bom pra você, pra nós dois. Por favor?

Ethel se recusou a ajudar. Tenho certeza de que ela se sentiu com razão, mas eu me senti traído. Simplesmente, não conseguia acreditar que minha mulher me decepcionaria desse modo. E nem sequer concordou em trabalhar meio período ou um período limitado até que eu fizesse o negócio decolar. Foi aí que comecei a entender o significado da palavra *distanciamento*, uma sensação terrível que, quando surge, cresce como podridão seca. Minha decepção com Ethel, porém, não me dissuadiu. Quando penso em um negócio, vou atrás, e iria avançar. No entanto, não me passaram pela cabeça os problemas que enfrentaria com o senhor John Clark ao tentar me desligar da Lily-Tulip Cup. Dessa vez, fechei a porta de seu escritório sem que me pedisse. Ele me olhou parecendo uma coruja e disse:

– Sim?

– J.A., vou me demitir. Serei representante de vendas exclusivo do Multimixer. Isso é bom para você, porque não mais se irritará comigo e vou lhe vender um monte de copos de papel quando começar a colocar Multimixers em lojas de todo o país.

– Você não pode fazer isso, Ray – começou ele, como se conversasse com uma criança e explicasse pacientemente algo importante, mas óbvio. – Você *não tem* o contrato do Multimixer. A Sanitary Cup and Service Corporation o tem.

– Bem, que droga, você pode desistir, pois me disse repetidamente que não vai entrar nas vendas do Multimixer. E sabe que lhe falei a verdade: vou vender muitos milhões de copos de papel para você.

– Você não entende. Os irmãos Coue nunca desistiriam do negócio. Você não sabe como eles agem.

– Escute, eles têm que fazer isso! Em primeiro lugar, eu trouxe essa novidade aqui, por lealdade a você, aos Coue e à empresa. Não precisava ter agido desta maneira. Se a estivesse usando, seria outra coisa, mas a empresa não quer. Me devolva. Você não pode colocar uma coisa como essa na prateleira; não vai caber, é muito grande!

Apesar de me controlar ao máximo, Clark percebeu que eu estava prestes a explodir, então ele disse:

– Bem, vou falar com eles e ver o que podemos fazer.

O resultado foi um acordo no qual eu tinha o contrato do Multimixer, e a Sanitary Cup, 60% da minha nova empresa, à qual dei o nome de Prince Castle Sales. Era uma armadilha satânica, mas não me dei conta na época. Parecia a única saída, e tinha de aceitá-la. E, pelo menos, a empresa colocaria 6 mil do capital de 10 mil de que eu precisava para começar, então não aparentava ser uma desvantagem tão grande. Logo, porém, tornou-se uma âncora acorrentada ao meu pescoço.

---

9 A bolha é um processo que acontece no mundo da economia e das finanças – não só no mercado imobiliário, pois pode até acontecer no mercado de ações. Nesse fenômeno, o preço de um bem começa a subir de forma exagerada. (N.T.)

10 O Pump Room foi um restaurante estabelecido em 1º de outubro de 1938 por Ernie Byfield e fechado em 2017. O local serviu a uma série de celebridades que eram clientes regulares, e há livros e artigos sobre ele. (N.T.)

11 Literalmente, “um em um milhão”. (N.T.)

Não há quase nada que alguém não possa realizar se ajustar sua mente para o objetivo. Eu disse isso a um grupo de estudantes de pós-graduação no Dartmouth College em março de 1976. Eles me pediram que abordasse a arte do empreendedorismo – como explorar um empreendimento comercial.

– Vocês não conseguirão de graça – disse-lhes –, e devem correr riscos. Não significa ser atrevido, isso é loucura. Mas precisam correr riscos. E, em alguns casos, irão fracassar. Se acreditam em algo, mergulhem de cabeça. Assumir riscos razoáveis faz parte do desafio. É uma diversão.

Eu me diverti muito no início de 1938, quando me aventurei sozinho com um novo Multimixer em uma grande maleta de amostra e toda a nação de proprietários de máquinas de refrigerantes e de restaurantes tremendo de medo desse produto. Pelo menos pensei que seria assim. No entanto, não demorou muito para descobrir que estava bem enganado nesse ponto.

Um sujeito que já tinha seis máquinas de eixo único olharia para o meu brilhante cogumelo de metal de 13 kg e me diria que não conseguia se ver colocando todas as suas bebidas em um mixer. Se o aparelho queimasse, ele ficaria sem produzir até que fosse reparado. Por outro lado, com seis máquinas individuais, as chances de todas elas queimarem ao mesmo tempo eram poucas. E, mesmo com três ou cinco fora de produção, ele ainda seria capaz de fazer um malte. Sem dúvida, um ponto de vista poderoso e difícil de ser alterado. Entrei em conflito com muitos proprietários duros na queda. Consegui convencer alguns deles, mas não tive êxito com outros. No entanto, havia evidências suficientes de interesse para manter minha fé no produto. Acreditava que ele seria um sucesso.

Eu era praticamente um faz-tudo. Tinha um pequeno escritório no LaSalle-Wacker Building em Chicago, mas raramente estava lá. Minha secretária administrava o local enquanto eu viajava por todo o país. As vendas não iam mal, considerando a novidade do produto. E sentia que ele começava a fazer sucesso. No entanto, estava extremamente insatisfeito com minha situação financeira. Como sócio-responsável por 60% do negócio, a Sanitary Cup podia restringir meu salário, e John Clark o manteve no mesmo nível de quando saí da Lily-Tulip Cup. Depois de pouco mais de dois anos, decidi que, de alguma forma, precisaria desses 60% de volta. Então, conversando com Clark, percebi como eu fora ludibriado. Os irmãos Coue haviam perdido o interesse nele. Provavelmente, nunca se importaram com o Multimixer, e isso iria me castigar cruelmente. Fiquei louco, mas não havia nada que pudesse fazer.

– Acho que essa máquina que você está vendendo tem um grande futuro, Ray – disse ele. – Eu estava disposto a descontar o presente para permitir que você percebesse o futuro. Mas, se insistir em recuperar minha parte, então

preciso lhe dizer que quero um retorno considerável do meu investimento de capital.

O fato de eu não querer aquele maldito capital, em primeiro lugar, não importava, e tampouco Earl Prince.

– Tudo bem – retruquei. – Quanto?

Não sei como ele conseguiu não soar impressionado quando respondeu:

– *Sessenta e oito mil dólares*.

Isso é tudo de que me lembro da conversa. Tenho certeza de que eu disse alguma coisa, mas estava tão entorpecido por aquela ultrajante exigência que não conseguia pensar com clareza. Para piorar a história, ele queria tudo em dinheiro. E, claro, eu não tinha tal quantia. Chegamos, então, ao ápice do negócio diabólico em que ele me prendera. Tive de concordar em pagar-lhe 12 mil dólares em dinheiro. O saldo deveria ser amortizado em cinco anos, acrescido de juros. Meu salário continuaria no mesmo patamar, assim como os gastos com minhas despesas. De fato, eu estava pagando-lhe os lucros da minha empresa.

Não tinha a mínima noção de onde iria conseguir o dinheiro, mas havia decidido fazê-lo. No final, a maior parte dele veio da minha nova casa em Arlington Heights. Consegui um aumento na hipoteca, para desânimo de Ethel. Nesse momento, ela já abandonara suas apreensões sobre minha decisão de me tornar o senhor Multimixer, e acho que nunca superou o choque de descobrir que tínhamos quase 100 mil dólares em dívidas. Ethel não conseguiu lidar com tal situação.

Para mim, essa foi a primeira fase da minha fome de poder – criar meu monumento pessoal ao capitalismo. Ralei muito, e por muitos anos, antes de me erguer com o McDonald’s. Talvez, sem essa adversidade, eu não tivesse conseguido perseverar mais tarde quando redobraram encargos financeiros. Aprendi, então, a não permitir que os problemas me arrasassem. Recusei-me a

me preocupar com mais do que uma coisa por vez, e não me aborreceria com um problema, por mais importante que fosse, a ponto de não dormir. É mais fácil dizer do que fazer. No entanto, consegui por meio do meu próprio tipo de auto-hipnose. Talvez tivesse lido um livro sobre o assunto, não lembro, mas desenvolvi um método que me permitia afastar a tensão nervosa e ignorar as perguntas quando ia para a cama. Eu sabia que, se não o fizesse, não me sentiria novo em folha para lidar com os clientes pela manhã. Pensava em minha mente como um quadro-negro cheio de mensagens, a maioria delas urgente, e imaginava uma mão com uma borracha limpando a lousa. Deixava minha mente completamente em branco. Se um pensamento começasse a aparecer – zap! –, eu o apagava antes que se formasse. Então relaxava meu corpo, começando pela nuca e continuando para baixo, ombros, braços, tronco, pernas, até as pontas dos dedos dos pés. A essa altura, estaria dormindo. Aprendi o processo com bastante rapidez. As pessoas ficavam maravilhadas com o fato de eu conseguir trabalhar doze ou quatorze horas por dia em uma convenção lotada, depois entreter possíveis clientes até duas ou três da manhã e ainda me levantar cedo, pronto para me dirigir a meu próximo cliente. Meu segredo se resumia em tirar o máximo proveito de cada minuto de descanso. Acho que em média não desfrutava mais de seis horas de sono por noite. Muitas vezes dormia quatro horas ou menos, mas dormia tão pesado quanto trabalhava.

Nessa época, havia uma tensão em toda a sociedade em relação aos acontecimentos alarmantes na Europa e na Ásia. As revistas especulavam sobre a inevitabilidade da guerra com o Japão. Nossa atenção, portanto, desviou-se da agressividade japonesa na China para as conquistas nazistas na Europa. Em 7 de dezembro de 1941, entramos em guerra depois do furtivo ataque japonês em Pearl Harbor, e fui arremessado para fora dos

negócios do Multimixer. Os suprimentos de cobre usados para enrolar os motores do aparelho foram limitados pelo esforço de guerra.

Um vendedor sem um produto é como um violinista sem violino. Então, fiz um acordo com Harry B. Burt para vender uma linha de leite em pó maltado com baixo teor de gordura e copos de papel de 500 ml para uma bebida chamada “Malt-a-Plenty”, que era misturada no copo usando a borda metálica, assim como “One-in-a-Million”. Continuei motivando Earl Prince a criar algumas novidades para vender, mas parecia que eu não conseguia pensar em nada que não fosse ilegal ou racionado. Assim, dei um jeito de viver com os ganhos da “Malt-a-Plenty”, mas pagar minha dívida com John Clark tornou-se um verdadeiro pesadelo. Enfim cumpri o prometido e, quando a Segunda Guerra Mundial acabou, consegui voltar a vender os Multimixers como um produto próprio. Foi um sentimento maravilhoso.

Recuperei os negócios após a guerra, e logo eles iam de vento em popa. Novos fornecedores de sorvete iniciavam atividades como franquias, e lá estava eu empurrando Multimixers para esse mercado em expansão, Dairy Queen, Taste Freez e outros. Vendi um Multimixer para um cara chamado Willard Marriott, que acabara de abrir um drive-in de nome A & W Root Beer, cujo método de atividade me fascinou. Eu me considerava um especialista em cozinhas; afinal de contas, as vendas me levavam a entrar em um monte delas. Orgulhava-me de ser capaz de discriminar as atividades que atrairiam o público e aquelas que fracassariam. Willard Marriott parecia um vencedor desde o início. No entanto, naquela época, eu não tinha mais ideia do que ele de que a Marriott Corporation se transformaria em gigante no ramo de hotéis e restaurantes. Na mesma época, eu também passava muito tempo nos bares. Não como cliente, mas como

crítico. Toda a indústria de bebidas mistas me parecia inteiramente sem graça. Era necessário que o mercado se animasse com novas bebidas que usassem sorvete e fossem misturadas, é claro, em um Multimixer. Minha combinação favorita era brandy ou creme de menta, creme de cacau ou Kahlua com sorvete. O resultado, um creme suave, poderia ser servido tanto após o jantar quanto com a sobremesa. Batizei a mistura de Delacato. O Evergreen, uma casa de carnes bem conhecida em Dundee, Illinois, servia o Delacato em uma taça de champanhe, para ser comido com colher ou bebido por canudinho. Obviamente, minha invenção não alterou os hábitos de consumo da nação, mas foi interessante.

Meu padrão de viagem para difundir o Multimixer incluía as convenções de associação de restaurantes e laticínios. Assim, aparecia em todas as exposições nacionais e também nas regionais maiores. E pedia à nossa fábrica em Illinois que enviassem pela Railway Express uma dúzia de Multimixers a cada exposição. Quando eu chegava, gostava de exibir alguns deles no meu próprio estande e colocar outros nos balcões dos grandes fabricantes de máquinas de refrigerante, Liquid Carbonic, Bastian-Blessing, Grand Rapids Soda Fountain, entre outros. Nunca fui embora de uma dessas exposições sem vender todas as minhas amostras, além de garantir algumas encomendas, por isso temia o último dia de qualquer exposição, quando precisava reembalar as máquinas para mandá-las aos compradores. Nunca fui habilidoso com ferramentas, e encaixotar os produtos sempre foi um episódio recheado de farpas, articulações esfoladas e muitos palavrões. Naturalmente, valia a irritação, mas às vezes eu desejava vender algo que coubesse no bolso. Minha maleta de amostras do Multimixer pesava cerca de 22 kg. Eu instalara rodas nela para puxá-la pela rua como meu vagãozinho vermelho,

mas era um aborrecimento entrar e sair de táxis ou subir um lance longo de escadas.

Eu não me incomodava em definir metas de vendas para o Multimixer. Não precisava de incentivos artificiais para me manter trabalhando na velocidade máxima. Minha estimativa de ter um bom ano implicava a venda de 5 mil unidades. E tive vários assim. Em um ano – 1948 ou 1949 –, vendi 8 mil.

Esse volume estava dificultando cada vez mais meu estilo de trabalhar fora do escritório. Precisava de mais ajuda, mas relutava em contratar outro trabalhador. Não adiantaria pedir ajuda a Ethel, que, afinal, havia deixado perfeitamente clara sua recusa. No entanto, ainda não parecia que o negócio era forte o suficiente para contratar outra pessoa. Finalmente, no final de 1948, meu contador, Al Doty, convenceu-me de que eu teria de contratar um contabilista. Respeitava a opinião de Al. Ele fora recomendado pelo meu amigo Al Handy, do Harris Trust & Savings Bank, e sua firma cuidou de minha contabilidade por muitos anos. De qualquer modo, Al me convenceu, e acabei colocando um anúncio nos jornais. Não consigo lembrar quantas garotas entrevistei, mas nunca me esquecerei da brilhante jovem que conseguiu o emprego. Não tive dúvidas, depois de conversarmos durante alguns minutos, de que a senhora June Martino era a pessoa certa. Ela vestia um casaco desbotado que soava adequado para a tempestade de dezembro que lavava a LaSalle Street naquele dia, e parecia pular muitas refeições. No entanto, sua presença transmitia integridade e tinha uma inquieta habilidade nativa para lidar com problemas. A tais qualidades se somava uma personalidade calorosa e compassiva, uma combinação rara de traços. O fato de ela não ter experiência contábil não me incomodou. Sabia que a senhora June dominaria as rotinas técnicas rapidamente, então lhe disse que não poderia pagar muito, mas, se ela estivesse disposta a

trabalhar duro, poderia prometer-lhe um futuro brilhante. Falávamos a mesma língua. Ela trabalhou arduamente e, em menos de vinte anos, tornou-se uma das principais mulheres executivas do país, secretária e tesoureira da McDonald’s Corporation. June veio de uma incauta família alemã do lado noroeste de Chicago. Ela e Louis Martino se casaram pouco antes da Segunda Guerra Mundial. Ele era engenheiro na Western Electric, e a empresa queria que fosse dispensado do alistamento militar porque estava trabalhando na invenção de um cabo coaxial que poderia ser de suma importância para as comunicações de defesa. Um dia, ela levou alguns documentos ao escritório do pessoal do Exército que estava processando a classificação de Louis. Quando June saiu, ele estava dispensado do alistamento, mas ela havia se alistado! Muito patriota, acabou se deixando levar. Como WAC,[12] June estudou Eletrônica na Universidade Northwestern e aprendeu trigonometria, cálculo e Deus sabe mais o quê. E o fez por meio de aulas de reforço, porque não tinha nenhuma aptidão especial para matemática. No entanto, ela era deste jeito: nenhum desafio lhe parecia muito grande. Se não soubesse alguma coisa, mergulharia nos livros da biblioteca e descobriria.

June teve um casal de filhos no fim da guerra; foi quando o pai dela e a mãe de Louis adoeceram gravemente. Com bastante rapidez, o casal acumulou uma dívida de 14 mil dólares, o que os levou à decisão de se mudar, junto com os sogros e as crianças, para uma fazenda perto do Wisconsin Dells. A moradia era barata lá, e descobriram que poderiam produzir muito da sua própria comida. Louis planejava conseguir um emprego em uma oficina de conserto de televisão e também trabalhar na fazenda. Vários casais jovens estavam fazendo esse tipo de coisa na época. Talvez

tenha dado certo para alguns deles, mas muitos, incluindo os Martino, não conseguiram levar o plano adiante. Como Louis não podia se dar ao luxo de deixar seu emprego para procurar trabalho em Chicago, June voltou e ficou com um amigo enquanto visitava as agências de emprego. Foi assim que ela entrou no meu escritório em um dia frio de dezembro.

Uma coisa encantadora em relação a June era que, apesar do seu sólido senso comercial, ela era absolutamente inocente quanto às questões de dinheiro. E também possuía uma intuição notável. Em alguns casos, limitava-se ao psíquico, e tinha uma fé infantil nisso. Notei tal característica no primeiro dia em que ela trabalhou no meu escritório. Eu a mandei ao banco para realizar um depósito. Ela tinha exatamente 20 centavos, como explicou mais tarde, e aquela era a quantia de que dispunha para voltar a sua casa. No entanto, passou por uma banda do Exército da Salvação tocando na esquina e algo em seu coração não lhe permitiria continuar com aquele dinheiro na bolsa. Jogou, então, as duas moedas na chaleira e foi ao banco. Quando voltou para o escritório, estava em êxtase.

– Oh, senhor Kroc, que dia maravilhoso! Consegui este emprego, e é o aniversário do meu filho pequeno. Ele ainda está na fazenda, é claro, e eu queria comprar um presente para lhe enviar, mas parecia impossível.

Ela então contou sobre dispor de apenas 20 centavos consigo e sobre o fato de ter depositado o dinheiro na chaleira do Exército da Salvação. No entanto, quando saiu do banco, voltando para o escritório, seu calcanhar ficou preso em uma grade da calçada. Ela olhou para baixo a fim de retirá-lo, e lá, ao lado de seu pé, havia uma nota de 20 dólares!

– Voltei para o banco e perguntei aos caixas se eles tinham alguma ideia de quem a havia perdido. Um deles

olhou para mim e disse: “Acho que a senhora deve ficar com isso aí”. Consegue imaginar tal sorte?

Esse era o tipo de coisa que acontecia com June. Pensei que era bom ter uma pessoa sortuda, pois talvez um pouco dessa sorte viesse para minha mão. Talvez tenha vindo mesmo. Depois de nosso McDonald’s estar em funcionamento e com uma equipe maior, todos a chamavam de “Mãe Martino”. June acompanhou o destino familiar de todos, a esposa de quem estava tendo bebê, quem estava passando por dificuldades conjugais, ou de quem era o aniversário. Enfim, ajudou a transformar o escritório em um lugar feliz.

Não era fácil ser otimista sobre meus negócios no início da década de 1950. Al Doty me disse uma vez que eu gostava de almoçar com ele porque sempre o fazia aprender alguma coisa sobre seus próprios negócios.

– Você parece ver mais no futuro do que o resto de nós – falou ele.

Acredito que via mesmo. E o que vi me deixou muito infeliz: os dias do Multimixer estavam contados. Os acionistas da Liquid Carbonic Corporation se envolveram em uma grande disputa judicial. O homem que herdou a presidência estava determinado a continuar a fabricação de máquinas de refrigerante por dedicação aos funcionários que serviram ao grupo por muitos anos. Seus oponentes queriam acabar com a seção da máquina de refrigerantes porque estavam perdendo dinheiro. E ganharam. Outras fábricas também cortaram as máquinas. Os sinais eram claros, e a Walgreen enfatizou isso quando, pela primeira vez, começou a retirar as máquinas de suas lojas.

O resultado de toda essa situação, eu sabia, era que teria de encontrar um novo produto. De preferência, algo que fosse tão inovador e atraente quanto o Multimixer fora quinze anos atrás. Pensei que havia encontrado uma coisa do tipo na mesa de cozinha dobrável e com bancos

exclusivos que um vizinho de um dos meus vendedores construíra. A ideia me atraiu, então fui até a casa do homem para ver os objetos. A mesa e os bancos ficavam dobrados na parede como uma tábua de passar. Pareceu-me ótimo para cozinhas compactas. Portanto, fiz Louis Martino construir um modelo para mim. Ótimo. Tinha algumas ressalvas ainda, mas a ansiedade de conseguir um novo produto para meus vendedores no mercado superou minhas dúvidas. Dei-lhe o nome “Fold-a-Nook”,[13] e a amostra foi enviada para o Beverly Hills Hotel, na Califórnia, onde pretendia apresentá-la com um grande espetáculo. Todos os melhores empreendedores e construtores que convidei para a ocasião compareceram e tomaram coquetéis no elegante cômodo que eu havia alugado. Admiraram as flores frescas e elogiaram os *hors d’oeuvres*. A festa foi um sucesso, mas o “Fold-a-Nook”, um enorme fracasso. Não recebi um único pedido.

Talvez eu tenha almejado esse projeto em razão do desapontamento pela falta de resposta na Califórnia, mas soube que, sem o meu conhecimento e o de June, o vendedor que me colocara na coisa toda havia ido conspirar com minha secretária para roubar o “Fold-a-Nook” de mim. Demiti ambos. A reação deles foi copiar o “Fold-a-Nook” e apresentá-lo com outro nome. Esse sujeito fora meu colega de trabalho e companheiro de golfe desde a época da Lily-Tulip Cup; emprestei-lhe dinheiro para o pagamento inicial de sua casa. Então, não lamentei ao saber mais tarde que haviam falido. Do mesmo jeito, no entanto, não consegui ouvi-lo nem sequer um momento quando me ligou um dia para me pedir uma oportunidade de entrar no McDonald’s. Um bom executivo não gosta de erros. Ele permitirá a seus subordinados que de vez em quando cometam um erro sem querer, mas nunca tolerará ou perdoará a desonestidade.

Não muito tempo depois do fiasco da “Fold-a-Nook”, fiquei intrigado com a história dos irmãos McDonald e sua produção, que mantinha oito Multimixers zumbindo em um balde de milk-shake na ensolarada San Bernardino. *Que diabos é isso?*, pensei. *Vou verificar eu mesmo.* Reservei, então, um lugar para meus ossos de 52 anos em um voo noturno especial e fui até o oeste para encontrar meu futuro.

---

12 Women’s Army Corps: Corpo do Exército das Mulheres. (N.T.)

13 Algo como “Recanto dobrável”. (N.T.)

No início da década de 1930, no sul da Califórnia, houve um fenômeno notável no negócio do ramo de alimentação. Foi o restaurante drive-in, um produto da Grande Depressão que seguia o estilo de vida independente surgido nos animados filmes de Hollywood. Drive-ins pipocaram em estacionamentos da cidade e se espalharam por rodovias e pelos caminhos dos cânions. Churrascos de carne bovina, suína e de frango eram os itens principais do cardápio, mas havia uma infinita variedade de serviço conforme os funcionários em ritmo alucinante tentavam superar uns aos outros. As aspirantes a estrelas trabalhavam como garçonetes, contentes pela oportunidade que as ajudaria a pagar o aluguel e a exibir seu charme ao mesmo tempo. Os proprietários dos drive-ins ajudavam competindo para ver quem inventava o traje de garçonete mais excitante. Um deles exibia as garçonetes andando de patins em torno do estacionamento.

Nesse estranho cenário surgiram meus futuros mentores no negócio de hambúrgueres, os irmãos

McDonald, Maurice e Richard, uma dupla de jovens britânicos. Maurice mudou-se para a Califórnia em torno de 1926 e conseguiu um emprego lidando com adereços em um dos estúdios de cinema. Richard juntou-se a ele depois de se formar na West High School em Manchester, New Hampshire, em 1927. Mac e Dick trabalharam juntos no estúdio, mudando cenários, criando luzes, dirigindo caminhões e assim por diante até 1932, quando decidiram começar um negócio próprio. Compraram, então, uma sala de cinema desativada em Glendora. No local, havia um espaço habitável bem pequeno, e Mac e Dick aperfeiçoaram a arte de economizar até o último centavo. Às vezes, comiam apenas uma refeição por dia, um cachorro-quente de um lugar perto do cinema. Dick McDonald lembra que observar o proprietário daquele carrinho de cachorro-quente, instalado em um dos poucos lugares da cidade que parecia fazer negócios, provavelmente foi o que deu a ele e a seu irmão a ideia de entrar no ramo de restaurante.

Em 1937, conversaram com o dono de um terreno na Arcadia, perto da pista de corridas de Santa Anita, sobre construir um pequeno drive-in para eles. Embora não soubessem nada sobre o trabalho com alimentos, contavam com um homem experiente como churrasqueiro, que lhes ensinou. Obviamente, aprenderam muito rápido. Dois anos depois, estavam explorando a cidade ferroviária de San Bernardino à procura de um local para desenvolverem uma grande atividade com churrasco. Um colega chamado S. E. Bagley, do Bank of America, concedeu-lhes um empréstimo de 5 mil dólares.

O restaurante San Bernardino, um típico drive-in, evoluiu para um excelente negócio, especialmente entre adolescentes. No entanto, depois da Segunda Guerra Mundial, os irmãos perceberam que estavam trabalhando pesado demais para permanecer no mesmo lugar. Não

faturavam muito, mesmo que o estacionamento estivesse sempre cheio. Tomaram, então, uma atitude corajosa: em 1948, fecharam o bem-sucedido restaurante e o reabriram pouco tempo depois com um tipo de atividade radicalmente diferente. Seria um restaurante minimalista com o mínimo de serviço e cardápio, o protótipo para legiões de unidades de fast-food que mais tarde se espalhariam pela Terra. Hambúrgueres, batatas fritas e bebidas eram preparados tendo como princípio básico a linha de produção, e, para espanto de todos, inclusive de Mac e Dick, a coisa funcionou! Claro, a simplicidade do processo permitiu aos McDonald se concentrarem na qualidade de cada etapa, e esse era o truque. Quando vi a coisa toda funcionar naquele dia em 1954, senti-me um Newton modernizado, que acabara de ter uma batata de Idaho retirada do crânio.

Perguntei, então, a Dick McDonald – quando ele se questionou em voz alta quem contratariam para abrir muitos restaurantes similares:

– Bem, que tal eu mesmo?

A resposta pareceu surpreender os irmãos momentaneamente. No entanto, depois gostaram e começaram a discutir a proposta com crescente entusiasmo. Em pouco tempo, decidimos incluir um advogado e elaborar um acordo. No decorrer da conversa, eu soube que os irmãos tinham licenciado dez outros drive-ins, incluindo dois no Arizona, os quais não me interessavam, mas eu teria direito a franquias de suas atividades em qualquer outro lugar nos Estados Unidos. As construções teriam de seguir o estilo do novo drive-in elaborado pelo arquiteto deles, com os arcos dourados. O nome, McDonald’s, estaria em todos, é claro, e eu era 100% a favor de tal decisão. Tinha a sensação de que seria um daqueles nomes promocionais que atrairiam a fantasia pública. Pelas cláusulas do

contrato, eu precisaria seguir os projetos em todos os detalhes – até nas placas e nos cardápios. No entanto, deveria ter sido mais cauteloso. O acordo determinava que eu não podia me desviar dos projetos nas minhas unidades, a menos que as mudanças fossem escritas, assinadas por ambos os irmãos e enviadas a mim por correio registado. Essa exigência aparentemente inócua me criou problemas enormes. Há um velho ditado que diz que, para um advogado, um homem que defende a si mesmo é um tolo, e certamente ele se aplicou nesse caso. Simplesmente fui levado pelo pensamento de McDonald's proliferando como coelhos com oito Multimixers em cada um. Além disso, a recepção amável dos irmãos McDonald também me influenciou. A reunião foi extremamente cordial. Confiei neles desde o início. Essa confiança mais tarde se transformaria em tensa desconfiança, mas eu não fazia a menor ideia dessa possibilidade.

O acordo me dava 1,9% das vendas brutas dos franqueados. Propus 2%. Os irmãos McDonald disseram:

– Não, não, não! Se você disser a um franqueado que vai ficar com 2%, ele vai se negar. Parece um arredondamento. Proponha 1,9%, e parecerá muito menos.

Fiz, então, a vontade deles. Os irmãos recebiam 0,5% dos meus 1,9%. Isso soava justo, e foi. Se eles não tivessem trapaceado, esse 0,5% os teria tornado inacreditavelmente ricos. No entanto, como meu avô Phossie costumava dizer: "Há muito espaço entre o copo e o lábio". Outro item do acordo determinava que houvesse uma taxa de franquia de 950 dólares para cada licença. O valor seria para cobrir minhas despesas em encontrar uma localização adequada e fazer o proprietário do terreno se dispor a construir segundo nossas especificações. Cada licença funcionaria por vinte anos. Meu contrato com os McDonald se estendia por dez

anos, mas, posteriormente, ele foi alterado para noventa e nove anos.

Muitas vezes me perguntaram por que eu simplesmente não copiei o projeto dos irmãos McDonald. Eles me mostraram tudo, e teria sido aparentemente fácil construir um restaurante igual ao deles. Na verdade, a ideia nunca me passou pela cabeça. Via a coisa toda com os olhos de um vendedor. Ali estava um pacote completo, e eu poderia cair fora e conversar com entusiasmo sobre isso. Lembre-se, eu estava pensando mais sobre possíveis vendas do Multimixer do que em hambúrgueres naquele momento. Além disso, os irmãos tinham alguns equipamentos que não podiam ser copiados com facilidade. Um deles era uma placa de alumínio especialmente fabricada para uma coisa, e a configuração de todo o resto do equipamento estava em um padrão de economia de tempo muito preciso. Depois, havia o nome. Minha intuição batia forte no sentido de que o nome McDonald's estava exatamente certo. Não conseguiria ter lhes tomado o nome. Para o resto, porém, acho que eu era tão ingênuo ou tão honesto que nunca me ocorreu a ideia de copiá-los e não lhes pagar nada.

Fiquei impressionado com o negócio, e queria contá-lo a alguém de imediato, então fui visitar Marshall Reed, meu ex-secretário da Lily-Tulip Cup. Marsh havia servido no Exército durante a Segunda Guerra Mundial. Voltou a vender copos de papel por um tempo depois da guerra, mas depois se casou com uma viúva rica e se aposentou na Califórnia. Como sempre, ele se sentiu feliz em me ver, e tivemos uma conversa interessante sobre meu novo empreendimento. Como eu estava comprometido com tudo aquilo, ele não me contou o que de fato lhe passou pela cabeça até anos depois:

– Pensei que você tivesse enlouquecido… “Seria esse um sintoma da andropausa?”, perguntei-me. O que o

presidente do Prince Castle Sales está fazendo gerenciando um negócio de hambúrguer de 15 centavos?

Bom e velho Marsh. Ele nunca pisaria na felicidade de outro homem.

Outros eram menos gentis.

Ethel ficou indignada com a coisa toda. Não tínhamos qualquer obrigação que fosse ameaçada pela minha decisão; Marilyn, nossa filha, era casada e não mais dependia de nós. No entanto, isso pouco importava para Ethel; ela simplesmente não queria ouvir sobre os McDonald ou meus planos. Eu tinha feito a mesma coisa de novo, e muito rapidamente, segundo ela. Nossas brigas quando assumi a Prince Castle e, então, quando aumentei a hipoteca de nossa casa para comprar a participação de controle da empresa de John Clark foram quase nada perto dessa, que se transformou em uma verdadeira ópera wagneriana de conflitos. A discussão fechou a porta entre nós. Ethel participou obedientemente das reuniões do McDonald's nos últimos anos, e as esposas do pessoal e as mulheres na equipe gostavam dela, mas não havia nada mais entre nós. Nossos trinta e cinco anos de matrimônio sagrado suportaram outros cinco em acrimônia profana.

No entanto, não tive tempo de me preocupar com o estresse emocional, pois precisava encontrar um local para minha primeira loja do McDonald's e começar a construir. E deveria ser um local que soasse como um padrão para que outros seguissem. Meu plano era supervisioná-lo no meu tempo livre dos negócios da Prince Castle. Isso significava que teria de ficar perto da minha casa ou do meu escritório, e no centro de Chicago seria inviável por uma série de razões. Finalmente, com a ajuda de um amigo chamado Art Jacobs, que foi parceiro nesse processo, encontrei um que parecia muito bom. Ficava em Des Plaines, a sete minutos de carro da minha

casa e a uma curta caminhada da Northwestern Railroad Station, de onde eu poderia viajar para a cidade.

Meus problemas começaram no instante em que me reuni com a construtora e passei a ela os projetos fornecidos pelo arquiteto do McDonald's. A estrutura havia sido projetada para um local semideserto. Aquela estava em uma laje, sem subsolo, e tinha um refrigerador evaporativo[14] no telhado.

– Onde vou colocar a fornalha, senhor Kroc? – perguntou-me.

– Não faço a mínima ideia. O que sugere?

Ele sugeriu um subsolo, evidenciando que outras disposições seriam muito menos eficientes e que, de qualquer forma, eu precisaria de um espaço para armazenamento. Não poderia simplesmente deixar as batatas ao ar livre como os McDonald faziam, por exemplo, e não havia espaço para uma construção na parte de trás do terreno, mesmo que eu quisesse, o que na verdade não queria.

Liguei, então, para os rapazes McDonald e contei-lhes meu problema.

– Bem, claro que você precisa de um espaço – disseram eles. – Então, crie um.

Eu os lembrei de que precisaria documentar a construção por carta registrada. Eles fizeram pouco; disseram que não havia problemas em ir em frente, pois não eram muito bons em escrever cartas e não podiam contratar uma secretária. Na verdade, poderiam ter contratado todo o grupo de digitação da IBM, caso se importassem com isso. Desliguei esperando que ambos pensassem melhor e me enviassem uma confirmação por escrito, mas nunca o fizeram.

Era um jeito confuso de começar, com uma falta de cumprimento do acordo logo na primeira unidade, mas não havia escolha. Segui em frente com a construção,

dizendo a mim mesmo que, quando conseguisse um tempo livre, voaria para encontrar os McDonald e conseguir a autorização redigida em um contrato. Isso teria funcionado, se os McDonald fossem homens razoáveis. Em vez disso, eram obtusos, totalmente indiferentes ao fato de eu estar colocando cada centavo que tinha e conseguiria pegar emprestado nesse projeto. Quando sentamos com nossos advogados, os irmãos reconheceram os problemas, mas se recusaram a escrever uma única carta que me permitisse fazer mudanças.

– Nós dissemos a você por telefone que podia seguir em frente e alterar os projetos – disse o advogado Frank Cotter.

– Mas o contrato exige uma carta registrada. Se o senhor Kroc não tiver isso, ele se coloca numa situação perigosa – retrucou meu advogado.

– Isso é problema seu.

Era quase como se estivessem esperando que eu fracassasse. E essa atitude foi peculiar da parte deles, porque, quanto mais bem-sucedida fosse a franquia, mais dinheiro ganhariam. Meu advogado desistiu do caso. Contratei outro, que também desistiu dizendo ser loucura continuar sob tais condições. Ele não poderia me proteger se os McDonald fechassem o cerco contra mim. Então eu disse:

– Eles que tentem. – E mergulhei de cabeça no projeto.

Minha casa em Arlington Heights estava bem ao lado do Rolling Green Country Club, local que eu frequentava e onde contava com muitos colegas de trabalho e de golfe. A maioria desses companheiros compartilhava a opinião geral de que eu havia enlouquecido ao entrar nesse negócio de hambúrguer por 15 centavos, mas um amigo bem próximo ficou bastante interessado pelo empreendimento. O genro dele, chamado Ed MacLuckie, estava em busca de emprego e manifestava gostar do

negócio do ramo de alimentação. Ed trabalhava na área de ferragens por atacado em Michigan na época, e não ia bem. Então, falei com ele. O rapaz era um desses tipos nervosos, esquisitos, muitas vezes bastante irrequietos, exigentes e dotados de grande persistência. Exatamente o tipo de qualificações que eu estava procurando; portanto, eu o contratei como operador da minha primeira loja. Art Bender, o operador dos irmãos McDonald, chegou a Des Plaines e nos ajudou a inaugurar a loja em 15 de abril de 1955. Foi uma grande provação, mas uma experiência que se revelou inestimável na inauguração de outras lojas. Aliás, Art Bender ainda está conosco, como um bem-sucedido operador na Califórnia. Assim como Ed, que tem lojas em Michigan e na Flórida.

Minha ideia sobre o uso dessa primeira unidade como modelo experimental foi boa. Demorou quase um ano para transformá-la numa atividade que funcionasse bem, embora o dinheiro tenha entrado desde o início. Eu não teria conseguido começar se não fosse por Jim Schindler, da Leitner Equipment Company. Ele foi para San Bernardino e estudou o layout das frigideiras, dos tanques de fritura e assim por diante na loja dos irmãos McDonald. Então os adaptei aos meus projetos em Des Plaines. Uma das coisas que fiz de forma diferente foi produzir meus milk-shakes com um produto suave tirado de um reservatório, em vez de com sorvete de consistência mais densa. Isso alterou o layout e nos deu mais espaço. Um grande problema na adaptação da construção de estilo californiano ao clima do Centro-Oeste foi a ventilação. Eu trouxe inúmeros consultores de arquitetura em uma tentativa de resolver o problema de trocar o ar estagnado por um ar fresco ou aquecido. Aqueles sujeitos, contudo, capazes de projetar uma catedral, não conseguiam lidar com minha lojinha de hambúrgueres. Como esfria bastante em abril na área de

Chicago, nossa fornalha foi colocada em ação imediatamente. O problema era que os ventiladores para a chapa e os tanques de fritura retiravam todo o calor que a fornalha emitia e continuamente apagavam a chama piloto. Isso talvez fizesse o gás se acumular perigosamente. A temperatura dentro da loja passava dos 4°C. À medida que o tempo aqueceu, o inverso aconteceu, o ar frio era retirado, permitindo que a temperatura interna subisse até cerca de 37°C.

No entanto, o que mais me preocupava era o grande fiasco das batatas fritas. Bem orgulhoso, eu havia explicado a Ed MacLuckie o segredo dos McDonald para fazer batatas fritas. Mostrei-lhe como descascar as batatas, deixando apenas um pouco da casca para incrementar o sabor. Cortei-as, então, em tiras pequenas e as despejei em um recipiente de água fria. O ritual me cativou. Ergui as mangas até os cotovelos e, depois de me lavar cuidadosamente, como fazem em hospitais, mergulhei os braços e com delicadeza agitei as batatas até que a água embranqueceu pelo amido. Em seguida, eu as enxaguei completamente e as coloquei em uma cesta para fritá-las em óleo fresco. O resultado foi uma batata marrom dourada perfeitamente fina que aguçou o paladar com um sabor de… bem, de mingau. Fiquei horrorizado. O que diabos teria feito de errado? Voltei as etapas em minha mente, tentando determinar se deixara passar algo. Não deixara. Havia memorizado o procedimento quando assisti a ele no McDonald’s em San Bernardino, e fizera exatamente da mesma maneira. Realizei o processo mais uma vez. O resultado foram batatas fritas do mesmo tipo, insossas e moles. Na verdade, tão boas quanto as batatas fritas que poderiam ser compradas em outros lugares, mas aquilo não era o que queria. Não eram as maravilhosas batatas fritas que havia descoberto na Califórnia. Peguei o telefone e falei

sobre o resultado com os irmãos McDonald, que também não conseguiram descobrir o problema.

Foi uma situação tremendamente frustrante. Toda minha concepção dependia do padrão e da qualidade do McDonald's em centenas de lojas, e eu não conseguira fazê-lo na primeira!

Entrei em contato com os especialistas na Potato & Onion Association e expliquei-lhes meu problema. No início, eles também ficaram confusos, mas então um homem que trabalhava no laboratório me pediu que descrevesse passo a passo todo o processo do McDonald's de San Bernardino, desde o momento que traziam as batatas cultivadas em Idaho. Detalhei tudo e, quando comentei que armazenavam as batatas nas caixas cercadas com arames de galinheiro, ele disse:

– É isso!

O sujeito explicou que a maioria das batatas, quando são desenterradas, está umedecida. O gosto melhora conforme secam e o açúcar se transforma em amido. Sem saber, os irmãos McDonald haviam desenvolvido um processo de cura em razão do armazenamento, o qual permitia que a brisa do deserto atingisse as batatas.

Com a ajuda dos profissionais, desenvolvi um processo de cura próprio. Armazenava as batatas no subsolo para que as mais antigas sempre fossem as próximas na fila para a cozinha. Também coloquei um grande ventilador elétrico no local, o que possibilitava que as batatas recebessem uma explosão contínua de ar, processo que impressionou bastante Ed MacLuckie.

– Temos as batatas mais paparicadas do mundo – disse ele. – Quase me sinto culpado por cozinhá-las.

– Tudo bem, Ed. Vamos tratá-las ainda melhor fritando-as duas vezes – comentei, e expliquei o processo de branqueamento que os especialistas em batata haviam recomendado.

Assim, mergulhávamos uma vez, no óleo quente, cada cesta de batatas fritas e as deixávamos secar e esfriar antes de fritá-las completamente. Até que, enfim, cerca de três meses depois da inauguração do estabelecimento, tínhamos batatas adequadas às minhas expectativas. Talvez fossem ainda um pouco melhores do que aqueles saborosos pedaços que eu havia descoberto em San Bernardino. Trabalhamos para que o branqueamento fosse feito em uma linha de produção regular. Pegávamos duas cestas de cada vez e as colocávamos no processo de branqueamento por três minutos. Elas adquiriam uma desagradável cor cinzenta nesse momento, mas o resfriamento e a drenagem permitiam que o óleo penetrasse no corpo da batata. A química dessa coloração do óleo no amido das batatas, quando estas eram despejadas de volta para fritura por outro minuto completo, criava um sabor maravilhoso. E então surgiam pela segunda vez douradas, brilhantes e atraentes. Em seguida, nós as despejávamos em uma panela de drenagem de aço inoxidável sob algumas lâmpadas de calor e deixávamos o óleo escorrer. Depois, eram colocadas, com pinças para açúcar, em duas ou três tiras por vez, no saquinho de servir. Esse processo não funcionaria hoje. Seria muito caro. Mesmo assim, muitas pessoas ficaram maravilhadas com a possibilidade de vender as batatas por 10 centavos. Um dos meus fornecedores me disse:

– Ray, você sabe que não está no negócio de hambúrguer; está no negócio de batata frita. Não sei como consegue, mas produz as melhores batatas fritas da cidade, e isso é o que está atraindo as pessoas para o lugar.

– Sabe, acho que você está certo – retruquei. – Mas, seu filho da puta, não ouse contar isso a ninguém!

Fiquei em êxtase quando finalmente o estabelecimento começou a mostrar lucro. Reconhecia que não estava na

melhor localização; no máximo, um local medíocre para um lugar que não tinha exposição pública prioritária. No entanto, estava indo bem, e consegui avançar e começar a levar meus franqueados para outras localidades. O primeiro lugar que procurei foi o vestiário do Rolling Green, e muitos dos meus amigos de golfe tornaram-se bem-sucedidos operadores do McDonald’s.

O acordo inteiro, então, chegou a outro impasse dramático ou idiota, realmente não sei qual, por parte dos irmãos McDonald.

Eu estava ciente dos outros dez locais na Califórnia e no Arizona aos quais os irmãos tinham emprestado seu nome, e havíamos concordado que estava tudo certo. A mim restaria todo o resto dos Estados Unidos. No entanto, houve outro acordo sobre o qual eles não me contaram, e envolvia Cook County, Illinois, onde eu tinha minha casa, meu escritório e meu primeiro estabelecimento modelo. Os irmãos venderam o Cook County para a Frejlack Ice Cream Company por 5 mil dólares!

Comprar essa área dos Frejlack me custaria 25 mil dólares, sem dúvida muito dinheiro. Eu não podia pagar essa quantia; já estava endividado até o pescoço.

Não podia culpar os Frejlack, é claro, pois eram completamente honestos e justos, mas nunca conseguiria perdoar os McDonald. Sem querer ou não, eles haviam me feito de palhaço. Meus olhos foram vendados pelas garantias que me ofereceram e perfurados como os de Sansão na prisão.

Minha única salvação era a benevolência que eu desenvolvera ao longo dos anos na Prince Castle Sales. A renda do Multimixer pagava o aluguel e todos os salários enquanto eu era escravizado para inaugurar o McDonald’s. Dirigia até Des Plaines todas as manhãs e ajudava a ajeitar o lugar para a inauguração. O zelador chegava no mesmo horário que eu e, caso não houvesse

mais nada a ser feito, eu o ajudava. Nunca fui tão orgulhoso a ponto de não pegar uma vassoura e um esfregão e limpar os banheiros, mesmo que estivesse com um bom terno, mas geralmente havia muitos detalhes em relação aos pedidos de suprimentos e à manutenção da operação dos alimentos, então eu redigia instruções detalhadas para Ed MacLuckie. Ed chegava mais ou menos às 10 horas da manhã para abrir a loja às 11 horas. Eu deixava meu carro no lugar e caminhava os três ou quatro quarteirões para a estação do Noroeste, onde pegava o expresso das 7h57 para Chicago e chegava ao meu escritório da Prince Castle antes das 9 horas.

June Martino geralmente chegava antes de mim, e já havia iniciado os negócios do dia com nossos representantes da Costa Leste. Eu tinha representantes de fabricantes em todo o país para lidar com as vendas do Multimixer. Por um tempo, mantive alguns dos grandes clientes, como Howard Johnson, Dairy Queen e Tastee Freez, como minhas contas pessoais. No entanto, renunciei a isso gradualmente conforme o McDonald's exigia cada vez mais minha atenção. À noite, eu voltava a Des Plaines e caminhava até o estabelecimento. Sempre me sentia ansioso ao vê-lo, meu McDonald's! Às vezes, porém, a visão me agradava muito menos do que outras vezes. Ocasionalmente, Ed MacLuckie se esquecia de acender as luzes quando começava a escurecer, e isso me deixava furioso. Ou talvez houvesse algum lixo por ali sobre o qual Ed diria não ter disposto de tempo para recolher. Essas pequenas coisas não pareciam incomodar algumas pessoas, mas me soavam como grandes afrontas. Eu gritava como louco e descontava tudo em Ed. E ele aceitava. Sabia que Ed se preocupava tanto com esses detalhes quanto eu, porque provou isso em seus próprios estabelecimentos em anos posteriores. Contudo, era muito difícil alcançar a perfeição, e ela era

o que eu queria no McDonald's. Todo o resto era secundário para mim.

---

14 Refrigeradores evaporativos, também conhecidos como refrigeradores de pântano, fornecem um fluxo constante de ar fresco por meio da evaporação da água. (N.T.)

Harry Sonneborn.

Esse nome na minha agenda no final de maio de 1955, apesar de familiar, soava estranho. Lembrei-me de ter falado com ele ao telefone algumas vezes sobre as vendas do Multimixer quando eu era vice-presidente da Tastee Freez. Naquele dia, ele ligara para informar que havia se demitido da Tastee Freez, vendido todas as suas ações e queria trabalhar para mim.

– Ouvi falar sobre seu negócio em Des Plaines, então quero observar de perto – disse ele. – Apenas vendo a coisa de longe sei que há algo vencedor lá, senhor Kroc, e gostaria de ser parte de sua organização.

– Me chame de Ray – retruquei. – Me interessa conversar com você, mas já lhe aviso que não estou em condições de contratar ninguém.

– Eu gostaria de tentar mudar sua opinião sobre isso, Ray – disse ele.

Agendamos, então, um horário para nos encontrar no meu escritório. Na verdade, eu sabia que precisava de ajuda, mas também sabia que não podia pagar por ela. A

Prince Castle Sales estava financiando todo meu negócio, pagando meu salário e o de June Martino, além de arcar com a maioria dos custos envolvidos na criação da minha nova rede de franquia. Então, tive o fardo adicional de comprar a participação da Frejlack no Condado de Cook, pelo valor de 25 mil dólares. Não sobrou muito de minha participação nos lucros do estabelecimento Des Plaines, depois de dividi-la com Art Jacobs. Além disso, com minha experiência na inauguração do local, eu previa que, a menos que minha situação mudasse muito mais rápido, as despesas iriam engolir minhas taxas de licença de 950 dólares muito antes de a construção de uma franquia ser finalizada, e de ela gerar negócios e começar a me retornar 1,9% de suas vendas. Como eu estava fazendo muitas coisas ao mesmo tempo, a única maneira de acelerar o processo de franquia seria contratando alguém para ajudar. Estaria condenado se o fizesse, e arruinado se não o fizesse.

Harry Sonneborn estava com 39 anos quando nos encontramos. Ele tinha quase 1,80 m de altura, mas parecia mais alto por causa de uma estranha espécie de semelhança com Lincoln. Usava o cabelo cortado em um estilo militar alemão, o que correspondia à intensidade disciplinada de seu jeito. Descobrimos que falávamos a mesma língua em relação aos negócios de franquia e seu potencial. Obviamente, como Harry disse, era um negócio que envolvia um grande risco. A preparação de uma rede de franquia e a aplicação de padrões elevados seriam complicadas. Além disso, é claro, havia o crescente fantasma da regulamentação governamental. Ao discutir essas coisas, tornou-se evidente para mim que Harry era exatamente de quem eu precisava para me ajudar com o McDonald’s. No entanto, um problema persistiu, quando lhe expliquei de novo que não poderia contratá-lo. Ele reagiu dizendo que iria para casa e

calcularia o menor salário possível para sustentar sua família; então, voltaria a falar comigo.

Admirei sua persistência, e também sua intenção de dedicar cada minuto de trabalho ao McDonald’s – 24 horas por dia, se necessário. Acreditei nele. Era exatamente assim que me sentia, e June Martino também.

Todos os meus pensamentos me fizeram concluir que tinha de contratar Harry. Eu conseguia visualizá-lo lidando com as finanças enquanto June administrava o escritório e eu assumia os negócios e novos projetos. Com esse tipo de configuração, poderíamos progredir rapidamente; sem dúvida, o único caminho a seguir. Em primeiro lugar, precisei mobilizar minhas vendas de franquias e começar a gerar algum fluxo de caixa. Em segundo lugar, eu era o único naquela área de negócios, e sabia que outros em breve estariam pulando para competir, portanto queria aproveitar ao máximo minha liderança.

Em poucos dias, Harry ligou de volta e disse que poderia trabalhar pelo salário de 100 dólares por semana. Eu não podia recusar tal oferta. E isso foi bom para o McDonald’s, pois a empresa nunca teria crescido como cresceu sem a visão singular de Harry Sonneborn.

Harry nasceu em Evansville, Indiana. Seus pais morreram quando ele era muito jovem, e foi criado por um tio que tinha uma fábrica de roupas masculinas em Nova York. Harry amava Nova York. Ele cresceu naquele clima de reverência pela literatura e arte típico de tantas famílias judaicas. No entanto, de alguma forma, depois da faculdade na Universidade de Wisconsin, desembarcou em Chicago para ficar. Nunca perdeu a postura distante característica de nova-iorquinos, e isso me arrepiava às vezes. No entanto, admirava a maneira como ele estudava os problemas jurídicos e financeiros da empresa. Mergulhando em pilhas de livros, Harry

aprendia os prós e contras dos contratos e das manobras financeiras, bem como dos advogados e dos banqueiros. Estávamos abrindo novos caminhos, e tivemos de tomar muitas decisões fundamentais com as quais viveríamos nos anos seguintes. Esse é o tipo de experiência executiva mais interessante. É emocionante ver sua criação crescer, mas também é obviamente perigoso, pois um pequeno erro pode virar um completo desastre. No entanto, na minha definição, um executivo é alguém que raramente comete erros.

Uma de minhas decisões básicas nesse período afetou o centro da minha rede de franquia e seu progresso: o fato de que a empresa não atuaria como fornecedora para os operadores. E eu acreditava que precisava ajudar, de todas as maneiras possíveis, o operador individual a ter sucesso. O sucesso dele garantiria o meu. Contudo, não conseguia fazer isso e, ao mesmo tempo, tratá-lo como cliente. Existe um conflito básico na tentativa de tratar um homem como sócio por um lado e, por outro, tentar vender-lhe algo. Uma vez que se entra no ramo de suprimentos, a maior preocupação recai em como estão indo as vendas de seu franqueado, e não com a forma como as vendas avançam. Pode se tornar muito forte a tentação de diluir a qualidade do que se está vendendo para aumentar o lucro. Isso teria um efeito negativo nos negócios do franqueado e, finalmente, é claro, no próprio negócio. Muitas redes de franquia surgiram, tentaram ser fornecedoras e acabaram entrando em severas dificuldades financeiras e comerciais. Nosso método nos permitiu construir um sistema sofisticado de compras que possibilitava ao operador obter suprimentos a preços baixos. Como acontecera antes, meu instinto nos ajudou a evitar os problemas legislativos em que algumas outras empresas franquiadas entraram.

Outra decisão que tomei logo de início e apliquei ao longo dos anos foi que não haveria telefones públicos, jukeboxes, máquinas de venda automática de qualquer tipo nos restaurantes McDonald’s. Muitas vezes, os operadores foram tentados pelos lucros que algumas dessas máquinas oferecem, e questionaram minha decisão, mas me mantive firme. Todas essas coisas criam um tráfego improdutivo no lugar e incentivam a perda de velocidade, o que pode prejudicar os clientes. Acrescenta-se ainda o fato de que elas reduziriam a imagem familiar que queríamos criar para o McDonald’s. Além disso, em alguns locais, as máquinas de venda automática eram controladas pelo sindicato do crime, e eu não queria fazer parte disso.

Nossas primeiras três franquias foram vendidas em Fresno, Los Angeles e Reseda, na Califórnia. Os estabelecimentos abriram no ano seguinte após a atividade de Des Plaines ter começado. Era mais fácil negociar na Califórnia, porque lá seria possível mostrar aos proprietários a operação bem-sucedida dos irmãos McDonald em San Bernardino; consequentemente, eles eram mais facilmente persuadidos a montar nosso tipo de construção para arrendamento de minhas franquias. Foi dolorosamente lento, como tentar andar de patins de gelo no concreto, mas trabalhamos como loucos e, nos últimos oito meses de 1956, abrimos oito lojas, com apenas uma delas na Califórnia. A primeira franquia no Centro-Oeste foi em Waukegan, Illinois, uma cidade na margem do lago Michigan, a cerca de 40 km ao norte de Chicago. Uma experiência incrível. O proprietário, um banqueiro, era muito cético quanto às perspectivas do nosso negócio de hambúrguer a 15 centavos. Na verdade, ele não acreditava sequer que nosso operador pudesse pagar o aluguel. O franqueado também se sentia duvidoso. Pedi a Ed MacLuckie que fosse ao local para ajudar a abrir a loja e fiz a encomenda de todos os

suprimentos. Em pouco tempo, recebi um telefonema do operador, e ele estava mais bravo do que um zangão.

– Vocês estão tentando me arruinar! – gritou. – MacLuckie tem mais carne e pãezinhos neste lugar do que eu poderei usar em um mês...

Uau, como ele estava bravo! No entanto, o local decolou como um avião em 24 de maio de 1956, e Ed precisou correr de volta para o estabelecimento de Des Plaines a fim de pedir carne e pãezinhos suficientes para abastecer Waukegan durante o fim de semana. Não era preciso dizer que o operador se sentiu feliz em comer suas próprias palavras. O proprietário do imóvel, no entanto, continuava convencido de que eu estava de brincadeira. Não acho que decorreu um dia desse arrendamento de vinte anos em que ele não desejou ter cobrado muito mais. Claro, além da minha fé no conceito de fast-food, eu não sabia mais do que ele se a localização funcionaria bem. Sempre agi de modo justo nos negócios, mesmo quando pensei que alguém estava tentando tirar proveito de mim. Essa é uma razão pela qual trabalhei incansavelmente para alcançar o sucesso. De certa forma, acho que sou ingênuo. Sempre acredito nas palavras de um homem, até que ele me dê razão para não agir mais assim, e fechei muitos negócios com a força de um aperto de mão. Por outro lado, já fui muito enganado para me considerar um cínico certificado. No entanto, sou naturalmente bem animado para desempenhar esse papel por muito tempo, mesmo depois de lidar com os gostos de Clem Bohr.

Clem, um empreiteiro de Wisconsin, era um dos mais encantadores homens que conheci quando construímos o McDonald’s. Ele se aproximou de Harry Sonneborn com uma proposta que parecia bastante atraente. Bohr disse que queria viajar e encontrar bons locais para os restaurantes do McDonald’s em diferentes partes do país. Ele compraria o terreno e mandaria sua empresa realizar

a construção, que em seguida alugaríamos. Concordamos, e Bohr partiu para os subúrbios de cidades distantes a fim de procurar terrenos. Harry e eu demos ainda mais liberdade a Clem Bohr, porque estávamos muito ocupados com nossos próprios projetos. O maior deles foi a jogada que possibilitou a espetacular expansão do McDonald's. Começou nossa evolução como uma empresa cujo negócio estava construindo restaurantes e vendendo franquias.

Concordamos que queríamos que o McDonald's fosse mais do que apenas um nome usado por muitas pessoas diferentes. Queríamos construir uma rede de restaurantes que seria conhecida por alimentos de alta qualidade e métodos uniformes de preparação. Nosso objetivo, obviamente, era assegurar a recorrência nos serviços com base na reputação da rede, e não na qualidade de uma única loja ou operador. Isso exigiria um programa contínuo de instrução e assistência aos operadores, além de uma revisão constante de como se desempenhavam. Também exigiria um programa de pesquisa e melhorias em tempo integral. Eu tinha certeza absoluta de que a chave para a uniformidade estaria em nossa capacidade de fornecer aos operadores técnicas de preparação que eles aceitariam porque seriam superiores aos métodos que eles mesmos poderiam inventar. No entanto, pesquisa, melhorias e uma equipe para supervisionar e operar serviços efetivamente demandam dinheiro. A experiência da Tastee Freez e da Dairy Queen, duas empresas de franchising proeminentes no país naquela época, bem como nosso próprio senso de direção com as unidades na Califórnia, nos levou à conclusão de que a única maneira prática de o McDonald's crescer como imaginávamos seria nós mesmos construirmos os restaurantes. Estar no negócio de construção de restaurantes significaria que poderíamos planejar uma rede em que os locais fossem

construídos pelo McDonald’s como parte de um programa de marketing global de longo alcance e de caráter nacional.

Uau! Uma ideia emocionante! Isso apelou para meu instinto de vendedor porque, obviamente, tornaria o direito de gerenciar um restaurante do McDonald’s muito mais valioso para um potencial operador do que se estivéssemos apenas franqueando um nome. Mas construir castelos de sonhos era uma coisa; entrar de fato no negócio de construção de restaurantes parecia um problema aparentemente insuperável. A solução de Harry, a formação da Franchise Realty Corporation, foi um golpe de gênio financeiro.

A Franchise Realty representou o exemplo supremo de um sujeito que acreditava no que fazia. Falei muito sobre a maneira ideal de criar o McDonald’s com o tipo de qualidade e uniformidade que asseguraria nosso sucesso. E, quando Harry encontrou uma maneira de tornar isso possível, eu a endossei colocando em débito tudo o que possuía – minha casa, meu carro, tudo. Isso, sim, era trabalhar exaustivamente! Eu me sentia como Sansão com um corte de cabelo novo. No entanto, o sonho do que aquela empresa poderia se tornar me sustentava.

Começamos a Franchise Realty Corporation com mil dólares de capital pago, e Harry transformou esse investimento em dinheiro em algo como 170 milhões no mercado imobiliário. Sua ideia era que induzíssemos o dono da propriedade a nos alugar seu terreno em uma base subordinada. Ou seja, eu pediria uma segunda hipoteca para que pudéssemos ir a uma instituição de crédito (no começo, um banco) e organizar uma primeira hipoteca sobre a construção; o proprietário subordinaria seu terreno à construção. Devo admitir que estava um pouco cético: por que um proprietário iria querer fazer isso? Mas deixei Harry mergulhar no projeto sem interferir.

Acredito que, caso se contrate alguém para tocar uma tarefa, deve-se sair do caminho e deixar o sujeito cumpri-la. Afinal, em primeiro lugar, se há dúvidas sobre a competência do contratado, ele não deveria estar ali. Eu sabia que Harry tinha estudado muito os fundamentos dos contratos de locação. Além dos livros nos quais se debruçou, ele contratou um consultor de Washington, um especialista em negócios imobiliários chamado Dreyfus. Harry trouxe esse colega para Chicago e passou uma semana conversando com ele por 300 dólares por dia. June Martino temia que eu me irritasse e mandasse Harry e seu consultor para a rua, mas isso nem sequer me passou pela cabeça. Compreendo que se tem de gastar dinheiro para ganhar dinheiro e, até onde sabia, Harry estava simplesmente fazendo o trabalho para o qual fora contratado.

Uma das razões pelas quais sua ideia de arrendamento subordinado funcionou tão bem foi porque, no final da década de 1950, não havia ainda a proliferação de franquias e a competição feroz por propriedades comerciais que surgiram ao longo dos vinte anos seguintes. Outra razão era que Harry e eu éramos vendedores muito bons, e poderíamos seduzir o proprietário de um terreno com a noção de ganhar pelo menos um pouco com aquele terreno desocupado.

Esse foi o início do rendimento real para o McDonald’s. Harry inventou uma fórmula para os pagamentos mensais feitos por nossos operadores, responsáveis pelo pagamento de nossa própria hipoteca e outras despesas, e ainda sobrava um lucro. Recebíamos esse mínimo mensal ou uma porcentagem do volume que o operador fazia, o que fosse maior. Depois de um tempo, começamos a receber receitas substanciais dessa

fórmula, e percebemos que estávamos apenas mordiscando as bordas dessa enorme fronteira de hambúrguer que explorávamos.

Lembro-me de que Harry viajou a San Bernardino na época em que estávamos realmente começando a nos desenvolver, e Dick McDonald perguntou como ele pensava que o futuro do McDonald's seria. Harry lhe disse que um dia a empresa seria maior que a F. W. Woolworth.[15] Dick realmente duvidou de tais palavras. Ele me disse mais tarde:

– Pensei que tivesse um verdadeiro louco com você, Ray.

Harry, porém, sabia exatamente aonde queria ir, e sabia como chegar lá. Em uma das reuniões improvisadas que Harry, June e eu muitas vezes tivemos no escritório, ou na minha casa, Harry disse:

– Estamos indo bem com essas hipotecas bancárias, mas, se quisermos ganhar qualquer envergadura na comunidade financeira, vamos precisar de alguns grandes investidores institucionais para nos apoiar.

Concordei, e Harry começou a busca por companhias de seguros. O primeiro acordo foi feito com a All-American Life Insurance Company em Chicago. Eles concordaram em organizar uma série de hipotecas para nós. Depois, ele conseguiu a Central Standard Life, também em Chicago.

Essa foi uma ótima notícia. Estávamos avançando, ganhando ímpeto; podíamos vislumbrar o dia em que começaríamos a lucrar. Eu me sentia profundamente em dívida com Harry e June. Eles trabalhavam incansavelmente, e eu sabia que ambos negligenciavam suas obrigações familiares para que pudessem ficar no topo das coisas em nossa rápida atividade de construção. Mais tarde, June me disse que, enquanto seus dois meninos cresciam, ela nunca chegou a ir a uma das

festas de aniversário ou cerimônias de formatura das crianças, e várias vezes precisou ficar no escritório no Natal. Tinha ciência do que ela e Harry faziam, porque eu estava no mesmo barco. Da minha parte foi um pouco mais fácil, talvez por causa da contínua guerra fria entre mim, Ethel e minha filha. Meu compromisso total com os negócios havia muito tempo tinha sido estabelecido em minha casa. Portanto, fui completamente agradecido a Harry e June. Não poderia recompensá-los por meio de aumentos salariais por seus esforços passados, mas poderia garantir-lhes que seriam recompensados quando o McDonald's se tornasse uma das melhores empresas do país, algo de que nunca duvidei. Por isso, dei-lhes ações – 10% para June e 20% para Harry – e, no fim, minha atitude os tornaria ricos. Na época, é claro, as moedas da Chicago Transit Authority teriam valido mais.

Certa vez, quando eu passava pelo escritório de Harry, perguntei-lhe:

– Por sinal, Harry, você tem notícias de Clem Bohr?

– Recebi um telefonema dele outro dia – respondeu Harry. – Ele parece estar cozinhando com gás. E possui um local em Cleveland onde logo começará a construir.

Em seguida, Bohr conseguiu um terreno em Wisconsin, e então tivemos relatos de que ele havia adquirido dois outros em Illinois. Cada vez que eu recebia uma notícia desse tipo, dizia:

– Ora, isso é ótimo, Harry; maravilhoso.

E continuávamos conversando sobre o fantástico Clem Bohr.

Cozinhar com gás era uma expressão popular na época, mas funcionava como uma piada com a gente. Se alguém estivesse *cozinhando com gás* ao nosso redor, significava que estava realmente fazendo tudo com eficiência. Isso decorreu da nossa experiência em padronizar nossos estabelecimentos de acordo com os projetos fornecidos pelos irmãos McDonald. Jim Schindler

insistiu em usar unidades de gás natural para fazer batatas fritas em vez das fritadeiras elétricas que os rapazes McDonald usavam. O gás provava mais eficiência para esse propósito. Era mais barato, e conseguíamos um produto melhor. Tentamos, então, "cozinhar com gás" em todas as nossas atividades do McDonald's.

A experiência com o estabelecimento Waukegan e as outras ocorridas durante o outono de 1956 evidenciaram que eu precisava de um bom homem de operações na sede corporativa. Eu estava comprometido em cada acordo de franquia para fornecer ao licenciado ajuda experiente para treinar sua equipe e fazer a rede do McDonald's funcionar. Não podia me dar ao luxo de sempre trazer a Art Bender da Califórnia, e não podia dispor de Ed MacLuckie da unidade de Des Plaines muitas vezes, então precisei dar a algumas franquias um desconto de 100 dólares em vez da assistência prometida. Isso não foi bom, porque a insistência na qualidade deve se estender a todos os processos, e cada membro da equipe precisa ser treinado no método McDonald's de prestação de serviços. Esses elementos básicos asseguram o sucesso de uma unidade, a menos que a localização seja extremamente ruim, e tivemos apenas algumas ocorrências desse tipo em mais de vinte anos. No entanto, os princípios básicos não surgem, óbvios e atuantes, da cabeça de todos os ex-funcionários de mercearias, balconistas, militares ou especialistas em uma das centenas de chamadas que se juntavam às filas dos operadores do McDonald's. Na verdade, era o contrário; o básico deve ser repetidamente enfatizado. Se eu tivesse um tijolo para cada vez que repetia a frase *QSL e V* (Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor), acho que provavelmente seria capaz de construir uma ponte no oceano Atlântico com eles. E os operadores precisam da ênfase sobre os princípios básicos, tanto quanto os

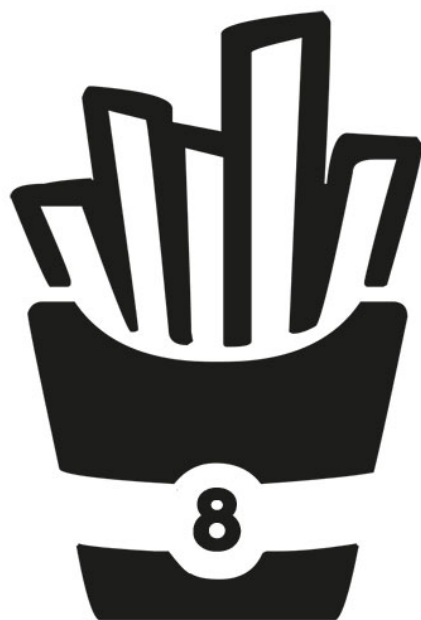
gerentes e as equipes. Isso é verdade especialmente para um novo local.

Eu precisava de alguém para lidar com tais negócios. Harry e June concordaram, mas, como não entravam em contato com a rotina diária nos estabelecimentos, não dispunham de sugestões.

– Deus, você precisaria de um verdadeiro dínamo, Ray – disse June Martino. – Não tem ninguém com a experiência de um Art Bender ou Ed MacLuckie. Quem poderia contratar?

– Não importa – assegurei-lhe. – Acho que conheço o cara certo.

---

15 A Woolworth (ou Woolworths) foi uma poderosa rede multinacional de lojas pertencente à empresa norte-americana F. W. Company. Em 1997 passou a pertencer ao Venator Group e, em 2001, ao grupo Foot Locker, Inc. (N.T.)

Fred Turner.

Esse era o nome que eu tinha em mente para o cargo de homem de operações corporativas. Tenho um flash mental mostrando Fred, que um dia se tornaria presidente do conselho do McDonald’s, quando foi ao meu escritório, em fevereiro de 1956. Ele era pouco mais do que um garoto, 23 anos de idade, com um rosto de bebê e o sorriso mais contagiante que eu tinha visto em anos. Fred e outro jovem chamado Joe Post vieram em resposta a um anúncio que eu havia colocado no *Chicago Tribune* para franqueados. Fred, Joe e outros dois membros de suas famílias formavam o que eles chamaram de Post-Turner Corporation, cujo objetivo era comprar uma franquia do McDonald’s, a qual Fred e Joe operariam. Com prazer recebi o pagamento inicial da taxa de licença e sugeri que seria bom se eles aprendessem o funcionamento da empresa trabalhando na unidade Des Plaines enquanto aguardavam a própria localização. Fred aceitou, começando a trabalhar imediatamente por 1 dólar por hora. E também recebia

85 dólares por semana de seu grupo familiar, um adiantamento que haviam concordado em considerar como parte do custo de entrar no negócio, embora, em algum momento, Fred fosse obrigado a devolvê-lo.

O rapaz era um excelente funcionário, dotado de sensibilidade natural pelo ritmo e pelas prioridades do McDonald’s. Esse talento apareceu rapidamente nos relatórios que recebi de Ed MacLuckie. Até Art Jacobs, que passou pouquíssimo tempo na loja, notou Fred. Eu via nele um líder nato, e me sentia feliz por ser um dos meus franqueados. Pelo menos me sentia assim até que a Post-Turner Corporation começasse a ter problemas. Uma das suas regras básicas determinava que a decisão sobre a localização da franquia deveria ser unânime. Eles poderiam ter dois e, ocasionalmente, três votos a respeito de vários lugares, mas nunca todos os quatro concordavam.

Percebi que Fred estava se irritando bastante com a situação. Depois de um tempo, ele desistiu e aceitou o subsídio do grupo familiar, arrumando um segundo emprego como vendedor da Fuller Brushes. Ele temia nunca encontrarem um local, e não queria entrar em dívida com a empresa. No final do outono de 1956, Bill Barr, operador de uma loja recém-inaugurada na Cicero Avenue, em Chicago, perguntou se poderia ter Fred como seu gerente.

– Sim, pode – respondi a ele. – Mas lembre-se de que o quero na empresa. Quando chegar a hora, vou tomá-lo de volta.

A hora chegou mais rápido do que eu esperava. Tínhamos uma situação complicada em Kankakee, Illinois, com uma das propriedades que estávamos adquirindo pela Franchise Realty. Precisávamos de um operador lá, então enviei Harry Sonneborn para falar com Fred e ver se ele assumiria a loja e a gerenciaria para nós. Fred concordou, mas o acordo foi por água abaixo, e

acabei lhe pedindo que viesse trabalhar no centro da cidade.

– Vou lhe pagar 425 dólares por mês – afirmei.

Ele se animou com a proposta, então fez uma conta mental rápida e descobriu que era o mesmo que os cem por semana que estava recebendo na loja da Cicero Avenue.

– Não posso mesmo aceitar por esse valor, senhor Kroc – disse ele. – Eu estaria perdendo, porque receberia o mesmo salário, mas gastaria ainda mais para chegar até o centro financeiro; teria de comprar meu almoço, o que não preciso fazer na loja, e precisaria vestir um terno o tempo todo, pagar pela faxina e ter camisas brancas lavadas e passadas. Não. Não consigo tudo isso por menos de 475 por mês.

– Você está certo – concordei. – Quatrocentos e setenta e cinco então.

Ele se animou novamente, e selamos o acordo com um aperto de mãos. Essa foi a última conversa com Fred Turner envolvendo seu salário.

Fred veio trabalhar em nosso escritório em janeiro de 1957, ano em que abrimos 25 novas lojas do McDonald's em todo o país. Ele participou de todas. Assim como Jim Schindler, nosso mago de aço inoxidável da Leitner Equipment Company, e Syg Chakow, o vendedor da Illinois Range. Jim e Syg trabalhavam como se estivessem na minha folha de pagamento, e fizeram muitas horas extras certificando-se de que o equipamento estava certo e verificando se havia sido instalado corretamente. Às vezes, até ajudavam a limpar e varrer o estacionamento para auxiliar o franqueado a cumprir o prazo de inauguração. Em Sarasota, Flórida, eles depararam com um parecer que considerava insalubre preparar milk-shakes e hambúrgueres no mesmo ambiente. Em nossas unidades, é claro, os milk-shakes eram feitos perto das chapas, e seria

proibitivamente caro reprojetar nossa estrutura. Então, Syg Chakow teve a ideia de construir uma divisória de vidro com uma porta interna para que os shakes e os hambúrgueres fossem preparados em ambientes separados, mas ainda servidos aos clientes através de uma única janela. O departamento de saúde ficou satisfeito, e nosso operador, muito aliviado.

Harry, June e eu conversávamos sobre a saga de Sarasota em uma noite no final de 1957. Estávamos sentados na sala de estar de minha casa em Arlington Heights depois de uma de nossas desesperadoras conferências de estratégias, e o assunto centrava-se completamente nas situações de risco que enfrentaríamos para abrir outras unidades. Estávamos muito contentes com os 37 restaurantes do McDonald's em operação e com a perspectiva de melhorarmos ainda mais no ano seguinte. Eu lhes disse que haveria problemas com as aberturas, começando com o primeiro estabelecimento de self-service dos irmãos McDonald em 1948. Lembre-se de que, na época, San Bernardino estava à beira do deserto, e seria possível colocar a precipitação anual média dentro de uma taça de martíni e ainda sobrar espaço para uma azeitona. No entanto, no dia em que os rapazes McDonald abriram seu novo drive-in, nevou tanto que se acumularam oito centímetros de neve em San Bernardino! Os poucos clientes que enfrentaram engarrafamentos e chegaram ao estacionamento dos irmãos ficaram sentados nos carros buzinando com raiva. A neve havia coberto as placas que exibiam autoatendimento – não havia garçonetes.

Algo também incomum aconteceu em 1953, quando os McDonald estavam projetando seu estabelecimento de "arcos dourados". Eles queriam fazê-lo da maneira mais eficiente possível, com janelas e equipamentos que minimizassem o trabalho de cada membro da equipe técnica. Mac e Dick tinham uma quadra de tênis atrás da

casa onde moravam, e eles receberam Art Bender e algumas outras pessoas de operações lá para desenhar todo o projeto no chão com giz, em tamanho real, como um gigantesco jogo de amarelinha. Deve ter sido absurdamente engraçado – aqueles homens crescidos andando por ali e passando pela movimentação do preparo de hambúrgueres, batatas fritas e milk-shakes. De qualquer forma, conseguiram desenhar tudo, e o arquiteto os visitaria no dia seguinte e copiaria o layout para dimensionar o projeto. Naquela noite, despencou uma tempestade fantástica em San Bernardino, a qual apagou toda a marcação de giz na quadra de tênis.

– O que eles fizeram, desenharam tudo de novo? – perguntou Harry.

– Ah, claro – respondi. – Foi assim que eles criaram o projeto que Jim Schindler adaptou para nós.

– Escute, Ray – June interveio –, acho que você deveria contratar Jim. Vai precisar dele.

A sugestão de June fez muito sentido, e contratamos Jim Schindler, nosso segundo funcionário no escritório corporativo. Eu tinha de pagar-lhe 12 mil dólares por ano, quantia superior ao que Harry, June e eu recebíamos, mas precisávamos muito da experiência dele. Não acho que o sujeito teria vindo por esse salário se eu não tivesse sangue da Boêmia como ele. Jim confiou em mim, e a associação funcionou bem. A sugestão de o contratarmos representou um crédito para June, mas me surpreendi com a franqueza de sua declaração. Geralmente, June falava um pouco aqui e ali e tentava nos contagiar com seu entusiasmo por meio de artimanhas femininas. Isso sempre me divertia. June estabeleceu uma grande loja graças a sua “intuição feminina”. Algumas pessoas pensavam de fato que ela tinha poderes psíquicos, porém eu não precisava de um horóscopo para me contar o valor da função dela em nosso escritório. June atuava como um amortecedor

entre duas personalidades difíceis, Harry Sonneborn e eu, e a maioria das vezes conseguiu impedir uma colisão frontal; contudo, os confrontos eram inevitáveis, porque, embora Harry e eu compartilhássemos a crença no sistema capitalista e tivéssemos a mesma fé em nossa empresa e seu futuro, nossas abordagens individuais se diferenciavam bastante.

Harry era do tipo acadêmico. Analisava situações com base na teoria da gestão e nos princípios econômicos. Eu continuava com a força do instinto de vendedor e a avaliação subjetiva das pessoas. Muitas vezes me solicitam que explique os métodos que usei na escolha dos executivos, porque muito do sucesso da minha organização resultou do tipo de pessoas que escolhi para posições-chave. Minhas respostas não são muito satisfatórias; não soam diferentes dos princípios que os estudantes de administração de empresas encontram em livros didáticos básicos. É difícil encontrar respostas reais porque o peso do julgamento não está no princípio, mas na aplicação. Consequentemente, acusaram-me ser arbitrário. June Martino acreditava, por exemplo, que certa vez despedi um membro da nossa equipe porque ele não usava o tipo certo de chapéu e não mantinha os sapatos brilhando. Ela estava em parte correta, eu *não gostava* dessas coisas naquele homem, embora não tenham sido essas as razões pelas quais o demiti. Eu só sabia que ele não era certo para nós; apresentava propensão a cometer erros, e o chapéu e os sapatos apenas sinalizavam a forma desleixada de ele pensar.

Suponho que já tenha errado em minhas avaliações sobre homens, mas não com muita frequência. Bob Frost, um dos nossos principais executivos da Costa Oeste, lembrará quando eu estava checando as lojas e tive uma impressão bem desfavorável de um dos jovens gerentes. Assim que nos afastamos do local, eu disse a Bob:

– Acho que é melhor você demitir aquele homem.

– Oh, Ray, deixa disso! – exclamou ele. – Dê uma chance ao garoto. Ele é jovem, tem uma atitude positiva e acho que vai dar certo.

– Talvez esteja certo, Bob – retruquei –, mas não penso assim. Ele não tem potencial.

Mais tarde, enquanto voltávamos para Los Angeles, a conversa ainda me incomodava. Finalmente, virei para Bob e gritei:

– Maldição, quero que você demita aquele homem!

Uma coisa que faz de Bob Frost um bom executivo é não só ele ser corajoso em suas convicções, mas também defender seu pessoal. É aposentado da Marinha, e sabe como se portar sob ataque. Ele apenas apertou os lábios, assentiu solenemente e disse:

– Se for uma ordem, Ray, vou demiti-lo. Mas gostaria de lhe dar mais seis meses e ver como ele se sai.

Concordei com relutância. O que aconteceu depois foi o tipo de mágica abracadabra pelo qual o governo é famoso, mas que nunca deve ser permitido nos negócios, menos ainda no McDonald’s. O homem apenas se aguentou ali. Esteve prestes a ser demitido várias vezes nos anos seguintes, mas ou o transferiam ou conseguia um novo supervisor. Era um sujeito decente, então cada novo chefe lutaria para aperfeiçoá-lo. Muitos anos depois, enfim foi demitido. A avaliação do executivo que finalmente bateu o martelo dizia: “Esse homem não tem potencial”.

Bob Frost agora admite que estava errado. Eu tinha avaliado o rapaz com precisão desde o início. No entanto, esse não é o ponto. Nosso consumo de tempo e esforço naquele funcionário representou um desperdício e, pior de tudo, ele passou vários anos de sua vida no que acabou sendo um beco sem saída. Teria sido muito melhor para a carreira dele se tivesse sido demitido logo e forçado a encontrar um trabalho mais adequado a suas aptidões. Um episódio infeliz para ambas as partes, mas

que serve para mostrar que uma avaliação perspicaz pode parecer arbitrária a todos, exceto ao homem que a faz.

Meu estilo executivo tendia a esse tipo de coisa muito mais do que o de Harry Sonneborn. Por outro lado, seu jeito calmo e imparcial não inspirava muita coragem e entusiasmo. Gosto de selecionar as pessoas, enchê-las de entusiasmo para o McDonald’s e assistir aos resultados no trabalho delas.

Nós éramos diferentes, Harry e eu, mas por um longo tempo conseguimos unir nossos esforços para que as diferenças nos fortalecessem. Fred Turner acrescentou outra dimensão a essa combinação. Tornou-se parte da tarefa de Fred ajudar novos operadores a abrir suas lojas para lidar com os fornecedores locais de carne, pãezinhos e condimentos, e essa exposição, combinada com sua experiência na chapa, ajudou-nos a fazer mudanças significativas no modo como nos forneciam as coisas e em como eram embaladas.

Considere, por exemplo, o pão de hambúrguer. Isso requer certo tipo de mente para ver a beleza nele. No entanto, é mais incomum encontrar a graça na textura e na silhueta suavemente curvada de um pão do que refletir afetuosamente sobre o gancho mosca isca de peixe usado em uma pesca? Ou na combinação de texturas e cores na asa de uma borboleta? Não, caso seja um homem do McDonald’s. Não, se o pão for visto como um produto essencial na arte de servir uma grande quantidade de fast-food. Então, essa roliça levedura maciça se torna um objeto digno de estudo sério. Fred Turner deu ao pão esse tipo de tratamento. Comprávamos nossos pãezinhos no Centro-Oeste, na Mary Ann Bakery, de Louis Kuchuris. No começo, eram pães agrupados, o que significa que estavam presos uns aos outros em grupos de quatro a seis, e apenas parcialmente cortados. Fred sugeriu que seria muito mais

fácil e rápido para o homem na chapa se tivéssemos pãezinhos individuais e fossem cortados até o final. O padeiro poderia se dar ao luxo de fazê-lo do nosso jeito em razão das grandes quantidades de pães que pedíamos. Fred também trabalhou com um fabricante de caixa de papelão no projeto de uma caixa resistente e reutilizável para nossos pãezinhos. Manuseá-las, em vez dos pacotes habituais de doze, reduziu o custo da embalagem do padeiro, que então conseguiu nos oferecer um preço melhor nos pãezinhos. Também reduziu os custos de envio e simplificou nossas atividades. Com os pacotes antigos, não demorava muito para que o homem na chapa fosse enterrado pelos papéis. Depois, havia o tempo gasto na abertura dos pacotes, soltando os pãezinhos e cortando-os pela metade. Essas frações de segundos somavam minutos perdidos. Um restaurante bem administrado é como um time vencedor de beisebol: aproveita ao máximo não apenas o talento de cada um do time, mas também todos os segundos para agilizar o serviço. Com nossa caixa em uso, Fred continuou a propor pequenas melhorias. Ele descobriu que os pães ficariam por mais tempo úmidos na caixa se a tampa chegasse até o fundo em vez de até a metade. E também aprendeu que o número de reutilizações de uma caixa poderia ser aumentado se ela tivesse um revestimento de cera extrapesado aplicado pelo fabricante.

Fred, então, ia para Milwaukee ou Moline ou Kalamazoo ou onde quer que uma nova gestão começasse, ligava para um padeiro de lá e falava sobre o McDonald’s e os pães que gostaríamos que ele fizesse para nós. Fred apresentava os valores, portanto, o padeiro conseguia entender por que nosso jeito era melhor e como isso lhe pouparia dinheiro. Geralmente, o padeiro nunca ouvira falar do tipo de caixa que queríamos, então Fred agendava uma reunião com o fabricante dela.

Fornecer pãezinhos para o McDonald’s foi a oportunidade da vida para muitos desses homens. A Mary Ann Bakery, por exemplo, era uma pequena empresa quando começou a trabalhar conosco. Agora, é uma fábrica com uma máquina transportadora de 400 metros de comprimento para resfriar os pães depois de serem assados. A empresa usa mais de 500 mil quilos de farinha por mês para fazer pães para nós. Mary Ann também tem uma empresa de transporte rodoviário que presta serviços de manutenção ao McDonald’s. Freund Baking, agora uma divisão da CFS Continental, é outra empresa que cresceu conosco. Precisei repetidamente forçar Harold Freund a construir uma padaria apenas para atender a nossas lojas da Califórnia. Freund hoje possui a maior e mais automatizada máquina de pães do mundo. Produz 8 mil pães por hora para o McDonald’s. Ele também tem uma fábrica em São Petersburgo (Flórida), que atende a esse estado, e outra que atende ao Havaí.

Fred aplicou o mesmo tipo de pensamento que usou nos pãezinhos para todos os outros produtos que estavam sendo comprados. É importante deixar claro que esses itens eram em nome da companhia, e não estávamos vendendo para os operadores. Definimos os padrões de qualidade e os procedimentos recomendados para a embalagem, mas os próprios operadores faziam as compras dos fornecedores. Nossas lojas vendiam apenas nove produtos, e eles estavam comprando apenas trinta e cinco ou quarenta para produzir os nove. Por isso, embora o poder de compra do restaurante McDonald’s não tenha sido maior do que o de qualquer outro restaurante em uma determinada área, era concentrado. Um McDonald’s comprava mais pãezinhos, mais ketchup, mais mostarda e assim por diante, e isso colocava esses produtos em uma excelente posição no mercado. Nós melhoramos essa posição desvendando

como um fornecedor poderia reduzir seus custos, o que significava, é claro, que ele poderia se dar ao luxo de vender para o McDonald’s por menos. O acondicionamento era um modo; outro era entregar mais produtos a cada parada.

Um benefício secundário do sistema de compras com que estávamos trabalhando era ele nos possibilitar um controle de inventário automático. Um operador poderia comparar o número de pãezinhos usados em um dia contra o número de hambúrgueres usados; se não fossem os mesmos, alguma coisa estava errada. Ele poderia controlar de perto o desperdício e identificar o problema quase imediatamente. Se ele devesse estar recebendo dez hambúrgueres em meio quilo de carne moída, saberia que algo estava errado se usasse 50 kg de carne em uma quantidade de pães em que deveriam ter sido usados apenas 45 kg. Ou ele estava recebendo menos carne ou alguém o estava roubando.

Sempre que Fred tinha uma ideia melhor para lidar com um produto, eu assumia a responsabilidade de que nossos fornecedores a usassem em todos os locais. Meus anos de experiência na venda de copos de papel e Multimixers valeram ali, porque eu sabia exatamente com quem falar para que se fizesse o trabalho. As pessoas ficavam encantadas com o fato de não ter iniciado o McDonald’s até os 52 anos, e daí virar um sucesso da noite para o dia. No entanto, eu era apenas como várias personalidades do show business que trabalham silenciosamente durante anos e, então, de repente, conseguem o intervalo certo e tornam-se famosos. Tudo bem, eu era um sucesso da noite para o dia, mas trinta anos é uma longa, longa noite.

Sempre me senti confortável em trabalhar com Fred Turner, porque é um sujeito detalhista como eu. Há um certo tipo de mente que concebe novas ideias como sistemas completos com todas as suas partes

funcionando. Não penso nesse modelo de “grande design”. Trabalho da parte para o todo, e não mudo para ideias de grande escala até que tenha aperfeiçoado os pequenos detalhes. Para mim, esse é um método muito mais flexível. Por exemplo, quando eu estava começando o McDonald’s, meu objetivo original era vender mais Multimixers. Se eu tivesse fixado isso como um plano mestre e trabalhado firmemente nesse sentido, minha rede teria sido muito diferente e de menor escala. De vez em quando, grandes ideias me atingiam no meio da noite – projetos radicais que eu conseguia vislumbrar completos, ou assim pareciam. No entanto, todas as vezes, na luz clara do dia seguinte, as coisas acabavam sendo mais fantasiosas do que funcionais. E a razão era que alguns pequenos detalhes, porém essenciais, haviam sido ignorados no meu grande design. Assim, com o risco de parecer simplista, enfatizo a importância dos detalhes. Precisa-se aperfeiçoar o essencial de um negócio caso se espere que ele funcione bem.

Nós demonstramos essa ênfase nos detalhes, e vimos que valeu a pena em nosso método com os hambúrgueres. Agora, o hambúrguer é um pedaço de carne, mas um hambúrguer do McDonald’s é um pedaço de carne com personalidade. A primeira coisa que o distingue dos outros vendidos em diferentes locais é o fato de toda a carne do McDonald’s ser bovina. Não há corações ou outras partes estranhas moídas em nossos hambúrgueres. O teor de gordura de 19% presente em nosso hambúrguer é rigidamente controlado. Existe muito que poderia ser escrito sobre a história técnica do hambúrguer do McDonald’s, os experimentos com diferentes métodos de moagem, técnicas de congelamento e a configuração da superfície para chegar ao pedaço de carne mais suculento e saboroso que podemos produzir para nossa rede. Como é muito fascinante, porém, fica para outra história.

Tive consciência do hambúrguer como uma comida que poderia virar um negócio quando era um jovem que dançava no West Side de Chicago. Havia um White Castle na esquina das avenidas Ogden e Harlem, onde íamos comer hambúrgueres depois de dançar. Eles usavam uma espécie de minúscula colher de sorvete para fazer um hambúrguer de aproximadamente 6 cm, e os vendiam aos montes. Na Feira Mundial em 1933, então, a Swift & Company recebeu todas as concessões, e apresentaram blocos congelados de carne moída onde havia cinco furos ocultos. Os buracos permitiam que o operador da concessão colocasse mais dois hambúrgueres no bloco – dezoito em vez de dezesseis. É possível, obviamente, ganhar dinheiro empregando tais métodos de alargamento de materiais. Uma vez, um operador do McDonald's conversou comigo sobre sua ideia para cortar custos, a qual consistia na produção de um hambúrguer em forma de donut. A concepção era encher o buraco com condimentos e cobri-lo com um pepino para que o cliente não o notasse. Eu lhe disse que queríamos alimentar nossos clientes, não os enganar, mas não consegui reprimir uma risada diante daquela trapaça ultrajante; um verdadeiro truque mal-intencionado de Chicago.

Decidimos que produziríamos dez hambúrgueres com meio quilo de carne, e esse logo se tornou o padrão para a indústria. Fred também fez muitas experiências com a embalagem dos hambúrgueres. Havia um tipo de papel que ele achava perfeito, e o testou inúmeras vezes até descobrir que precisava ter cera suficiente sobre ele para que o hambúrguer saltasse sem grudar quando colocado na chapa. No entanto, não deveria ser muito rijo, ou os hambúrgueres deslizariam e não poderiam ser empilhados. Também havia ciência em empilhar hambúrgueres. Se a pilha fosse muito alta, os que estavam no fundo ficariam disformes e ressecados.

Então, atingimos a pilha ideal, e isso determinou a altura das embalagens dos nossos fornecedores de carne. O objetivo desses refinamentos, o que nunca perdemos de vista, era facilitar e agilizar o trabalho do nosso cozinheiro. Importava muito conhecer todas as outras considerações relativas a corte de custos, controle de estoque e assim por diante, mas eram elementos secundários diante do detalhe crítico do que acontecia na chapa. Essa foi a passagem vital em nossa linha de produção, e o produto precisava fluir por ela sem problemas ou todo o resto falharia.

No final de seu primeiro ano em nosso escritório, Fred Turner lidava com uma parte significativa da compra. Outra coisa que ele fazia quando não havia inauguração de lojas era visitar os estabelecimentos existentes e conversar com os operadores. Primeiro ele foi até Urbana, depois para Waukegan, passando um dia em cada loja. Quando voltou, ele me deu um pequeno *checklist* que criara para mostrar como as atividades estavam funcionando. Essa lista evoluiu para o formato das nossas consultas de campo, que hoje são parte vital da nossa garantia de qualidade em toda a rede.

Às vezes me perguntava o que teria acontecido se a Post-Turner Corporation encontrasse um lugar com o qual os quatro colaboradores concordassem e Fred se tornasse um operador. Tenho certeza de que ele teria muito sucesso, assim como outros membros do grupo: Joe Post, por exemplo, é um operador em Springfield, Missouri. Ele e a esposa têm três lojas, incluindo uma no novo Battlefield Mall da cidade, a qual tem cinco salas de jantar em diferentes níveis, lareiras e belas pinturas. É um verdadeiro Taj Mahal entre os restaurantes McDonald's. Fred teria esculpido um império para si mesmo, independentemente de onde estivesse. Estou certo disso não só porque o conheço, mas porque conheço sua esposa. Patty Turner possibilitou que o

marido fosse bem-sucedido. Sei que ela estaria bem ali, contribuindo com ele, se Fred tivesse escolhido virar um operador. Como um restaurante do McDonald's exemplifica de modo excelente as pequenas empresas americanas em ação, a equipe marido-esposa é básica para nós. Normalmente, o marido cuida do funcionamento e da manutenção, enquanto a esposa mantém os registros de contas e lida com o pessoal. Esse interesse mútuo se estende a todos os níveis da empresa, e sempre encorajei as mulheres de executivos a se envolverem no trabalho dos maridos – duas cabeças são melhores do que uma, quer o sujeito esteja trabalhando em uma chapa e transpirando ao começar sua loja própria, quer esteja embaralhado em documentos atrás de uma elegante escrivaninha.

Percebi que algo estava drasticamente errado assim que ouvi o tom da voz de June Martino no telefone. Ela disse que Harry Sonneborn precisava falar comigo de imediato. Senti um nauseante presságio de que o problema teria relação com Clem Bohr. Harry e eu havíamos discutido sobre Bohr e seu recente estranho comportamento antes de eu deixar Chicago para procurar alguns locais novos na Costa Leste.

Bohr agora tinha oito locais com construções do McDonald’s em vários estágios de conclusão. Ele costumava nos dar relatórios otimistas o tempo todo, mas de repente se tornara desligado e pouco comunicativo. Não retornava as ligações de Harry, e June tentou contatá-lo durante duas semanas sem sucesso.

Harry me ligou do telefone do escritório de nosso advogado.

– Ray – ele disse –, acho que estamos com problemas.

– Não me diga… É Clem Bohr? – perguntei.

– Exatamente. Estamos com cobranças e reclamações sobre as hipotecas nos locais em que ele nos alugou. O

filho da puta nunca teve escritura para qualquer uma dessas propriedades. Nunca financiou nada. Agora, os proprietários estão atrás de nós.

Minha resposta provavelmente derreteu alguns milhares de fios do Bell System.[16] De repente, a promessa de prosperidade de nossa pequena empresa parecia mais à beira da falência.

– O que diabos vamos fazer, Harry? – gritei. – De quanto dinheiro estamos falando?

– Bem, Ray, de pelo menos 400 mil dólares – respondeu ele.

– Jesus!

– Ray, tenho uma ideia que acho que poderia tirar a gente disso – começou a explicar ele. – Podemos pedir um empréstimo aos nossos fornecedores do McDonald's, em torno de 300 mil. Eu conheço um sujeito em Peoria chamado Harry Blanchard. Ele se casou com uma viúva dona de uma grande cervejaria, e ele tem algum dinheiro para emprestar. Acho que nos ajudará.

Isso fez sentido. Se alguém conseguisse faturar com o nosso sucesso e sofrer com a nossa falha, esses seriam nossos fornecedores. Eles sabiam que os restaurantes do McDonald's possuíam o potencial de se tornar superclientes, e sabiam que éramos honestos. Eu, então, disse a Harry que, por Deus, agisse o mais rápido possível. Ele agiu, e funcionou como mágica. Lou Perlman, da Perlman Paper Company (que mais tarde se tornaria a Martin-Brower Corporation), Les Karlstedt, da Elgin Dairy Company, Louis Kuchuris, da Mary Ann Baking Company, e Al Cohn, da CFS Continental, concordaram em fazer empréstimos. O amigo de Harry, Blanchard, e seu associado, Carl Young, também nos emprestaram dinheiro.

Não lembro o que houve com Clem Bohr. Parece-me que entrou no negócio de hambúrguer em competição

com a gente, mas fracassou. Isso aconteceu com uma série de malandros que tentaram nos ludibriar nas empresas subsidiárias, em uma atividade que haviam começado conosco, para construir um império pessoal. Bohr provavelmente teria se dado bem caso se mantivesse em seu acordo original e fosse menos ganancioso. A situação nos levou a um bom exemplo de como a adversidade pode fortalecer alguém que deseje trabalhar incansavelmente. Ele nos colocou em uma condição financeira precária, mas nós tínhamos oito estabelecimentos que iam bem, e o espírito de apoio mútuo que a situação desencadeou com nossos fornecedores seria muito benéfico no futuro. Talvez o resultado mais positivo do fiasco de Bohr, no entanto, foi que ele nos deu coragem para pedir muito dinheiro emprestado a fim de que pudéssemos expandir o McDonald’s mais rapidamente.

Meu patrimônio líquido em 1959 era de cerca de 90 mil dólares. O valor dificultava pedir um empréstimo em virtude da grande quantidade que Harry e eu tínhamos em mente. Lembro-me de pedir dinheiro a David Kennedy, presidente do conselho do Continental Illinois National Bank de Chicago. O homem, que mais tarde se tornaria Secretário do Tesouro no governo de Richard Nixon, ouviu educadamente o meu discurso sobre a vitalidade e o potencial de crescimento do McDonald’s e, então, solicitou-me a folha de balanço. Depois de examinar a única página, ele se levantou, e eu sabia que a entrevista acabara, mas foi gentil, e imagino que realmente não poderia culpá-lo. No entanto, fiquei ressentido com a rejeição, e tenha certeza de que mudei de banco depois disso.

Nessa mesma época, Harry foi abordado por um vendedor de seguros chamado Milton Goldstandt dizendo-lhe que conseguiria arranjar um financiamento para nós com a John Hancock Life Insurance Company.

Ele queria uma taxa superpesada para organizar o negócio, além de parte de nossas ações, e eu me opus. Harry, contudo, pretendia tocar o barco de qualquer maneira e ver aonde ia dar.

A primeira coisa que eu soube foi que Goldstandt havia trazido um senhor mais velho chamado Lee Stack, que fora vice-presidente financeiro da John Hancock Company e se aposentara para se tornar um sócio limitado com Paine, Webber, Jackson & Curtis, os corretores da Bolsa. Harry Sonneborn e Lee Stack começaram a voar por todo o país bolando transações financeiras para o McDonald's. Como veio a acontecer, eu não precisava me preocupar com as ações da Goldstandt, porque o grande acordo de empréstimo com o Hancock não funcionou. No entanto, com a ajuda da Stack, Harry arranjou mais de uma dúzia de hipotecas com John Hancock.

Em algum lugar no decorrer de nossas discussões sobre empréstimos, surgiu a ideia de que deveríamos construir e operar dez lojas como uma empresa. Isso nos daria uma base sólida de renda no caso de os irmãos McDonald alegarem inadimplência em nosso contrato (eu ainda não havia recebido uma única carta registrada deles autorizando que nossos estabelecimentos fossem construídos com subsolos e fornalhas). Se o pior acontecesse, o pensamento era o de que sempre haveria a possibilidade de reduzir custos e operar nossas lojas com outro nome. O embrião dessa ideia também pode ter surgido de nossos negócios com Clem Bohr, razão pela qual eu lhe agradeço do mesmo modo que alguém agradece ao ladrão por lhe ter poupado a vida.

Criar empresas, é claro, exigiria uma infusão de capital verdadeiramente maciça. Harry, porém, disse que

achava que poderia consegui-lo com a ajuda de seu amigo Lee Stack.

A proposta que Harry finalmente me trouxe envolvia três companhias de seguros que nos emprestariam 1,5 milhão de dólares em troca de aproximadamente 22,5% de nossas ações. Harry me apresentou a Fred Fideli, que representava a State Mutual Life Assurance, e John Gosnell, da Paul Revere Life Insurance Company. Ambos explicaram como haviam se organizado com suas empresas e a Massachusetts Protective Association para fazer o empréstimo. Fiquei intrigado com a proposta, e surpreso com Fideli e Gosnell. O único problema parecia ser como lidar com o acordo entre nós. Minha frugalidade resultante do sangue da Boêmia lutava com a ideia de desistir de qualquer parte das ações da empresa que eu lutara tão desesperadamente para construir. No entanto, o apelo de 1,5 milhão de dólares foi irresistível. O acordo que sugerimos, depois de muita discussão, foi que eu contribuiria com 22,5% das minhas ações restantes (deixando-me com 54 e ¼%), Harry colocaria 22,5% e June Martino desistiria dos 22% dela.

O resultado foi o melhor negócio que essas três companhias de seguros já haviam feito. Eles venderam as ações alguns anos mais tarde, por um valor entre 7 e 10 milhões de dólares, um grande retorno do investimento. (No entanto, se eles tivessem esperado até 1973 para a venda, poderiam ter ganhado mais de 500 milhões de dólares!)

Esse empréstimo possivelmente seria chamado de decolagem de crescimento do foguete McDonald’s nos anos 1960. Demandou muito mais impulso financeiro para nos colocar em órbita, mas jamais teríamos decolado sem ele. Nossa primeira loja McOpCo (McDonalds Operating Company) foi comprada de um operador em Torrance, Califórnia. Pouco tempo depois,

no verão de 1960, abrimos nossa primeira loja construída pela empresa em Columbus, Ohio.

Tirei meu chapéu para Harry Sonneborn por negociar esse empréstimo, e continuei tirando sempre. Os resultados, contudo, em termos da postura de Harry para com a empresa, continham as sementes de um conflito filosófico que acabaria por separar Harry e eu e quase destruir o McDonald's. Foi nessa época que a ótica de Harry sobre a corporação como apenas um negócio imobiliário, em vez de um negócio de hambúrguer, começou a se cristalizar. Como ele havia estabelecido, não pegaríamos uma hipoteca por mais de dez anos, mesmo em uma base subordinada. Contávamos com arrendamentos de vinte anos em todas as propriedades. Isso significava, é claro, que, depois de dez anos, quando nossas hipotecas fossem amortizadas, teríamos todos os rendimentos de uma loja livres para a corporação. Muito bom. A linha de pensamento de Harry, porém, tinha este anexo: uma vez que não nos obrigamos a renovar as licenças, quando elas expirassem, a empresa poderia fechar todas as lojas. Eu não concordaria. Nunca concordei. Não pode acontecer enquanto minha influência e a de Fred Turner reforçarem a visão de que a empresa está no ramo de hambúrguer, e sua vitalidade depende da energia de muitos proprietários-operadores individuais. A empresa comprou lojas – muitas delas, como mostrarei em capítulos posteriores –, mas nossas regras nesse sentido são claramente expostas aos franqueados: faremos nosso melhor para sermos justos em todos os casos. Reconhecíamos que seria pesado e contraproducente para a empresa possuir mais de cerca de 30% de todas as lojas. Nosso slogan para os operadores do McDonald's, e um dos segredos do nosso sucesso, era: “Negócios para você, mas não você sozinho”.

Surgiu então uma circunstância curiosa para a empresa no impulso gerado pelo empréstimo das três companhias de seguros. Poderíamos mostrar que agora gerávamos lucros. No entanto, ao mesmo tempo, não tínhamos fluxo de caixa.

A razão para isso era simplesmente que as normas contábeis eram fracas na área de custos diferidos, e então se poderia prosseguir nas contas. Estávamos capitalizando as despesas gerais do imóvel e todas as despesas gerais da construção por um período de dezoito meses. Chamamos isso de "Contabilidade do Crescimento", e nos permitiu mostrar lucratividade. No entanto, estava distorcendo nossas declarações de lucros e perdas.

Contratamos um grupo regular de pessoas no final dos anos 1950. Vendíamos sonhos a elas e pagávamos o mínimo possível. Não me sinto mal com isso, porque eu mesmo não estava ganhando muito, e aqueles que ficaram conosco agora vivem muito bem.

Bob Papp foi contratado como desenhista para ajudar Jim Schindler. Mais tarde, ele se tornou vice-presidente responsável pela construção. John Haran entrou na empresa para ajudar Harry com imóveis. Ter mais pessoas significava que precisávamos de mais espaço, é claro, então continuamos investindo, derrubando paredes e expandindo na área onde se localizava meu escritório original de dois ambientes.

Um dia, Harry entrou e me disse que ia contratar um jovem chamado Dick Boylan para ajudá-lo com as finanças.

– Ele é advogado e contador, e é nosso tipo de cara, Ray – disse Harry. – Vou lhe contar o que ele fez. Ele e seu parceiro, cujo nome é Bob Ryan, estão vendendo seguros. Ambos sabem que têm tanta chance quanto uma bola de neve no inferno de conseguir um horário comigo. Mas acontece que costumavam trabalhar para o

Internal Revenue Service, então contaram à minha secretária que são do IRS. Naturalmente, pensei: *Santo Cristo, e agora?*. E chamei June para ouvir o que eles tinham a dizer. Boylan me deu um tipo de sorriso tímido e disse: “Com nossa experiência de trabalho para o IRS, senhor Sonneborn, sabemos que podemos projetar um plano de seguro que vai ajudá-lo...”. Bem, isso bastou para June, e eu senti dificuldade de manter uma expressão séria. A proposta de seguro foi muito boa. Uma grande apresentação. June, muito impressionada, foi a única que sugeriu contratá-lo.

Dick Boylan agora é vice-presidente executivo sênior e diretor financeiro da empresa. Algum tempo depois de se unir a nós, também contratamos seu ex-parceiro, Bob Ryan, que é vice-presidente e tesoureiro. Eu poderia seguir enumerando as pessoas que se juntaram a nós naquele momento, muitas das quais agora são executivos do McDonald’s ou ricos operadores. Um dos nossos excelentes veteranos, Morris Goldfarb, de Los Angeles, disse na convenção de operadores de 1976 no Havaí que estava certo de que uma pesquisa mostraria que Ray Kroc tornou mais homens milionários do que qualquer outra pessoa na história. Não sei; aprecio a visão de Morris, mas vejo de outra maneira. Prefiro dizer que dei a muitos a oportunidade de se tornarem milionários, mas eles mesmos conseguiram. Simplesmente lhes forneci os meios. No entanto, certamente conheço um número impressionante de histórias de sucesso.

O McDonald’s não concede sucesso a ninguém. É preciso coragem e poder para manter um dos nossos restaurantes. Ao mesmo tempo, a atividade não requer nenhuma aptidão incomum ou intelecto privilegiado. Qualquer homem com bom senso, dedicação aos princípios e amor ao trabalho pesado pode conseguir. E já fiquei em pé diante de grandes multidões de nossos

operadores e afirmei que qualquer homem que chega ao McDonald’s hoje e que trabalha nele se tornará incontestavelmente um sucesso, e muitos, sem dúvida, ficarão milionários.

Há riscos e armadilhas, é claro, assim como também ocorre em pequenas empresas. E alguns estabelecimentos se mantêm por anos com uma capacidade muito modesta. No entanto, quase sem exceção, em algum momento essas lojas vão dar certo e começar a crescer, como o próprio Morris Goldfarb comprova. Ele era um dos meus primeiros franqueados. Sua loja em La Tijera Boulevard, Los Angeles, abriu um ano depois da minha em Des Plaines. Eu me dirigi ao estabelecimento para ver a localização, e era excelente. Parabenizei-o por isso. Por algum motivo, porém, a loja acabou se revelando uma verdadeira tartaruga. Morris havia vendido um pequeno restaurante com o qual ele economizara durante anos para entrar no negócio do McDonald’s com o filho, Ron. Achava que não enfrentaria dificuldades novamente. Seu estabelecimento anterior, porém, havia sido moleza em comparação a esse. Nem sequer conseguiu lucrar o suficiente para contratar uma equipe completa, e ele e Ron trabalhavam duro para dar conta de dois estabelecimentos.

Morris me ligou e fez o inferno.

– Ray, estou ganhando uma média de 5 mil dólares por mês aqui – disse ele. – Quando o mês é bom, ganho 7 mil. Agora, aquele lugar chamado Peak’s do outro lado da cidade está fazendo 12 mil por mês, e numa localização inferior!

O Peak’s passara a ser um McDonald’s desajustado, uma das franquias vendidas pelos irmãos McDonald antes de eu entrar em cena. Sugeri a Morris que pedisse orientação aos rapazes McDonald. Ele concordou, disse que era uma boa ideia e faria isso. Poucos dias depois,

ele me ligou novamente, ainda mais chateado do que antes.

– Isso é ridículo! – reclamou. – Maurice e Richard vieram de San Bernardino, e passaram a maior parte do dia aqui bisbilhotando. Quando já se preparavam para partir, Ray, sabe o que me disseram? “Você está fazendo tudo certo. Basta continuar assim e os negócios correrão bem.” Que inferno! Eles não ajudaram nada!

Eu disse a Morris que iria até lá de novo para ver se descobria o problema. Foi desconcertante. Estudei o lugar de todos os ângulos sem encontrar uma resposta. O problema de lucro de Morris continuou por cerca de cinco anos. Depois de terminar o pagamento das instalações, ele teve um pouco de espaço para respirar, então me mudei e abri o escritório da Califórnia. Construímos muitas novas lojas e iniciamos uma campanha publicitária local, o que realmente melhorou as coisas para Morris. Em 1975, a loja dele, La Tijera, arrecadou cerca de 1 milhão de dólares. Derrubei a loja antiga e a substituí por um belo estabelecimento novo.

Fico furioso toda vez que penso nessa situação da Califórnia durante os primeiros cinco anos em que estávamos no negócio. Foi uma irritação sem limite. Em muitos aspectos, ocorreu em paralelo às frustrações que eu enfrentava em casa com minha esposa. Os irmãos McDonald simplesmente não estavam no mesmo barco que eu, que continuava obcecado com a ideia de tornar o McDonald’s o maior e o melhor. Eles, por sua vez, se sentiam satisfeitos com o que tinham; não queriam se preocupar com mais riscos e mais demandas. E não havia muito que eu pudesse fazer em tal situação; a Califórnia ficava de fato muito longe para eu lidar com eficácia a partir de Chicago.

Em certo momento, enviei Fred Turner para informar aos irmãos McDonald sobre as atividades da Califórnia. Ele voltou assustado com a desorganização que

encontrou. A loja dos irmãos em San Bernardino era praticamente a única atividade “genuína” do McDonald’s. Outros adulteravam o cardápio com coisas como pizza, burritos e enchiladas. Em muitos deles, os hambúrgueres eram de má qualidade, porque moíam corações na carne, e o alto teor de gordura os tornava engordurados. Os irmãos McDonald pouco ligavam para tais práticas horríveis. Os operadores deles se recusaram a cooperar com os meus em relação aos volumes de compras e à publicidade. Pedimos-lhes que contribuíssem com 1% do seu bruto para uma campanha publicitária que beneficiaria nossas lojas e também todas as deles, mas não quiseram envolver-se. Tudo que me restava naquele momento era viver com essa situação. Fiquei amargurado com a experiência; não por mim, mas pelos excelentes operadores como Morris Goldfarb e muitos outros que, como resultado, perderam cinco anos de crescimento.

Em nosso negócio, existem dois tipos de atitude em relação à publicidade e às relações públicas. Um é pela perspectiva do avarento, aquela pessoa que trata cada centavo pago por programas ou campanhas publicitárias como se fossem estritamente despesas. Meu próprio ponto de vista é o do promotor; nunca hesito em gastar dinheiro nessa área, pois vejo que retorna a mim com juros. Claro, retorna de diferentes formas, e essa pode ser a razão de o avarento não o apreciar. Ele tem um olhar tacanho que lhe permite ver rendimento apenas quando há dinheiro no caixa. O rendimento, para mim, pode surgir de outras maneiras; uma das mais agradáveis é um sorriso satisfeito no rosto de um cliente, o que vale muito, pois ele voltará e provavelmente trará um amigo. Uma criança que ama nossos comerciais de TV e traz os avós para o McDonald’s nos dá mais dois clientes. Esse é um benefício direto gerado por dólares

publicitários. O avarento, porém, tem dificuldade em apreciar tal realidade; ele quer o melhor de dois mundos.

Harry Sonneborn não era avarento. Sempre estava disposto a gastar dinheiro para ganhar dinheiro. No entanto, como apreciava as coisas básicas e teoricamente funcionais, ficou com raiva de mim em 1957, quando contratei uma pequena empresa de relações públicas por 500 dólares por mês. A despesa representou um insulto à mente de Harry, considerando os sacrifícios financeiros dele e de June; o fato de eu não poder dizer-lhe exatamente o que iriam fazer por nós o deixou mesmo zangado. Ele tinha razão. Por outro lado, eu também. A empresa Cooper and Golin, agora Golin Communications, continua conosco até hoje, e merece muito crédito por tornar o McDonald's conhecido por todos.

Há outra característica própria do avarento que vi aparecer de tempos em tempos: uma visão negativa facilmente visível nas atitudes em relação à concorrência. O avarento olha a concorrência com inveja. Quer aprender os segredos dos outros e, se possível, prejudicá-los. Muitas vezes, faz um tremendo esforço para difamá-los.

Felizmente, não temos muitos avarentos na organização McDonald's, pois o jeito deles não se concilia com o nosso, e acabam não ficando por muito tempo, mas tive pessoas conosco que sugeriam seriamente que colocássemos espiões nas atividades de nossa concorrência. Pode imaginar? Nesse ritmo, logo descobriríamos que Ronald McDonald era um agente duplo! Minha resposta a esse tipo de disparate sempre foi que se pode aprender tudo o que é necessário saber sobre a concorrência apenas olhando suas latas de lixo. Sou capaz de fazer isso, tenha certeza, e mais de uma vez, às duas horas da manhã, verifiquei o lixo de um concorrente para ver quantas caixas de carne ele usara

no dia anterior, quantos pacotes de pãezinhos e assim por diante.

Meu jeito de combater a concorrência é a abordagem positiva. Destaque a própria capacidade dela, enfatize a *qualidade*, o *serviço*, a *limpeza* e os *valores*, e a concorrência se esforçará para alcançá-los. Vi isso acontecer muitas vezes. Joe Post, cujo McDonald's de Springfield, Missouri, mencionei anteriormente, é um concorrente feroz. Seu sucesso originou inúmeros imitadores de fast-food na área (vale a pena observar como a nossa concorrência se utiliza de nossa pesquisa do mercado imobiliário, abrindo lojas próximas das nossas, muitas vezes, inclusive, ao lado). Joe os eliminou, um após o outro, não os copiando ou plantando espiões em suas atividades, mas simplesmente dando ao público o antigo QSL e V do McDonald's.

A concorrência, de tempos em tempos, plantou espiões em nossas lojas. Um franqueador muito importante obteve um manual de operações do McDonald's. Dizem que ele pretendia usá-lo para expandir seus drive-ins e incluir hambúrgueres e batatas fritas. Minha postura era a de que a concorrência pode até tentar roubar meus projetos e copiar meu estilo, mas não consegue ler minha mente; então, vou deixá-la 2,5 km para trás.

Um bom exemplo disso foi a situação que enfrentamos em nossa unidade de número duzentos, que foi aberta em 30 de agosto de 1960, em Knoxville, no Tennessee, por um major reformado do corpo de Fuzileiros Navais chamado Litton Cochran. Havia um concorrente trabalhando com hambúrgueres bem perto, parte de uma grande cadeia do Sul, e, no dia em que Litton abriu seu McDonald's, o concorrente anunciou algo especial: cinco hambúrgueres por 30 centavos. E mantiveram a promoção por um mês inteiro. Litton não vendia nenhum hambúrguer, mas, mesmo assim, lucrava porque as pessoas que compravam do concorrente hambúrgueres

“para viagem” iam ao estabelecimento do major para comprar refrigerantes e batatas fritas. Litton pensou que se manteria lá, pois a competição não conseguiria sustentar a oferta por muito tempo, portanto, o negócio iria dar certo assim que o sujeito ao lado desistisse. No entanto, em vez disso, a concorrência ficou mais difícil, pois o vizinho anunciou uma novidade especial: 10, 10 e 10 – hambúrguer, milk-shake e batatas fritas por 10 centavos cada.

Litton realmente se surpreendeu. Ele era presidente do clube Knoxville Marketing and Sales Executives, e alguns dos sócios se indignaram com as táticas do concorrente. Um deles, advogado, disse a Litton que era uma clara violação dos regulamentos federais do comércio, uma vez que o estabelecimento estava sendo usado, ao abaixar os preços, para afastá-lo de seu negócio. O advogado se ofereceu para ir às autoridades e entrar com uma ação contra o concorrente.

Foi com esta triste história que Litton Cochran apareceu no meu escritório de Chicago perguntando o que deveria fazer.

Estou certo de que esse grande fuzileiro ouviu uma linguagem mais mordaz ao longo de sua carreira naval, mas acho que admitirá que nunca recebeu uma bronca mais sincera do que a que lhe dei naquela tarde. Disse-lhe:

– Litton, você está começando a se deixar abater, o que não está certo. Podemos concordar com isso. Mas vou lhe contar uma coisa que percebo veementemente. O elemento que tornou o país excelente é o nosso sistema de livre-iniciativa. Se tivermos de recorrer ao governo para vencer nossa concorrência, então merecemos falir. Se não conseguirmos oferecer um hambúrguer melhor de 15 centavos, ser melhores comerciantes, fornecer um serviço mais rápido e um

lugar mais limpo, então eu preferiria falir amanhã e sair deste negócio para recomeçar em outra coisa.

Percebi que minhas palavras haviam causado uma impressão positiva. Litton disse-me mais tarde que ele mal podia esperar para voltar ao Tennessee e colocar mãos à obra na loja. Nunca mais o ouvi pronunciar uma palavra sobre problemas com a concorrência, o que é bastante bom considerando que tenho dez McDonald's em Knoxville! Litton é presidente da associação nacional dos ex-alunos da Universidade do Tennessee, onde muitas vezes ministra palestras sobre marketing, e já ouvi falar que ele dá um show ao abordar as qualidades do nosso sistema de livre-iniciativa.

---

16 Bell System foi a rede de empresas, liderada pela Bell Telephone Company e, mais tarde, pela AT&T, que forneceu serviços telefônicos a grande parte dos Estados Unidos e do Canadá de 1877 a 1984, em várias ocasiões como monopólio. (N.T.)

Art Trygg foi um companheiro de confiança no fim dos anos 1950. Ele fazia parte dos empregados do Rolling Green Country Club, onde muitas vezes eu jantava naquela época. Contratei-o para escrever um boletim informativo para nossos operadores, mas Art logo se tornou meu funcionário pessoal e também motorista. Éramos como amigos de infância. E eu precisava do bom humor e do ouvido sempre disposto dele no jantar, porque uma força nova, poderosa e perturbadora arrebatara minha vida – estava apaixonado!

O nome dela era Joni Smith. Morava em St. Paul.

Eu havia ido ao restaurante Criterion para encontrar o proprietário, Jim Zien, que estava interessado em se tornar um franqueado do McDonald’s. No entanto, senti dificuldade de me concentrar na conversa durante o jantar, em razão da requintada música do órgão no fundo. Ela fazia meu espírito pianista rodopiar e dançar no tempo de seu ritmo animado. Finalmente, Jim me levou para me apresentar à organista.

Uau!

Fiquei atordoado com a beleza loira da moça. Sim, ela era casada. E, como eu também era casado, a faísca que surgiu quando nossos olhos se encontraram teve de ser ignorada, mas nunca a esquecerei.

Vi aquela moça muitas vezes nos meses posteriores. O envolvimento de Jim Zien no McDonald's proporcionou a desculpa ideal para eu ir lá. E assim ambos, eu e ela, progredimos de rápidas conversas para duetos no piano e no órgão para longos e fervorosos diálogos durante os quais eu despejava minhas ideias sobre o McDonald's e meus planos para o futuro da empresa. Joni era uma ouvinte maravilhosa.

Jim Zien finalmente conseguiu seu primeiro estabelecimento em Minneapolis e, como que por sorte, contratou o marido de Joni, Rollie, para ser seu gerente. Isso implicou longos telefonemas entre mim e Joni. Estritamente empresariais, é claro, mas com uma sobreposição de crescente carinho. Eu sentia arrepios de prazer da cabeça aos pés quando desligava o telefone. E tal sentimento impossibilitou minha vivência com Ethel. Eu, então, mudei-me da nossa casa em Arlington Heights para um apartamento no Whitehall. O passo seguinte foi propor a Joni que ambos nos divorciássemos e nos casássemos. Eu sabia que esse seria um pedido difícil para ela, porque nós dois crescemos com um profundo respeito pela religião e pela decência, e fomos criados para acreditar no santificado casamento. Ela não conseguia se decidir. Finalmente, resolvi que um de nós teria de dar o primeiro passo e se divorciar, e seria eu.

Comprei minha liberdade de Ethel, que acabou ficando com tudo o que eu tinha, exceto as ações do McDonald's. Assim, a casa, o carro, todos os seguros e 30 mil por ano durante o resto da vida lhe foram garantidos. Sentia-me bem em pagar a pensão alimentícia. Eu respeitava Ethel, uma pessoa adorável e uma dona de casa maravilhosa, e queria ter certeza de que ela estava segura. Meu

problema imediato foi conseguir o dinheiro para pagar os honorários advocatícios, 25 mil para o meu advogado e 40 mil para o dela. Havia apenas uma maneira de conseguir esse dinheiro: vender a Prince Castle Sales, a empresa que fora meu primeiro patrimônio como empresário autônomo. Harry Sonneborn ajudou-me a organizar uma transação em que executivos do McDonald’s comprariam a Prince Castle por 150 mil em dinheiro. Ela valia muito mais, mas não me importava, pois precisava do dinheiro imediatamente e meu próprio pessoal seria beneficiário do negócio (eles venderam a empresa por cerca de 1 milhão de dólares).

Pronto, poderia me casar com Joni assim que se divorciasse, pensamento que me enchia de alegria. Eu sabia que ela precisaria de persuasão, mas tinha certeza de que faria isso. Nada tão certo quanto o fato de nos tornarmos marido e mulher poderia dar errado, então fui conversar com ela e observar sua reação enquanto pensava no assunto. E nada me desanimou. Na verdade, a reação de Joni foi mais positiva do que eu esperava. Claro, ela precisava de tempo para pensar. Preparado para isso, mergulhei no ritmo do McDonald’s para aliviar a ansiedade da espera.

O ponto mais importante de meus planos para a empresa era encerrar nosso relacionamento com os irmãos McDonald, o que ocorreu em parte por razões pessoais: Mac e Dick começaram a me irritar com o joguinho deles. Por exemplo, eu os apresentei a Lou Perlman, meu bom amigo e fornecedor de papel, de quem também os irmãos começaram a comprar o produto. Eles vieram até Chicago para ver Lou, e pediram-lhe que os levasse a todos os McDonald’s nas redondezas, o que ele fez, mas eles não passaram pela

sede corporativa nem me telefonaram; depois, Lou me diria aonde os irmãos tinham ido e o que haviam dito.

No entanto, a principal razão pela qual eu queria encerrar relações com os McDonald era o fato de ambos se recusarem a alterar os termos do acordo, o que consistia em um obstáculo para nosso desenvolvimento. Eles culpavam o advogado pela falta de cooperação, e ele e eu, certamente, vivíamos em pé de guerra; independentemente do motivo, queria me livrar deles.

Por meio das minhas conversas com Lou Perlman e outros, eu sabia que os irmãos McDonald poderiam ser persuadidos a vender. A saúde de Maurice não estava muito boa, e Dick expressou preocupação e falou sobre se aposentar. Eu queria ajudá-los a se aposentar, mas estava com medo do que minha atitude poderia me custar. Harry Sonneborn e eu tivemos muitos longos encontros discutindo os prós e os contras, decidindo o melhor caminho a seguir. Finalmente, determinamos que iríamos surpreendê-los. Não adiantava hesitar, porque o advogado dos irmãos só desperdiçaria muito tempo e, no final, de qualquer maneira, continuaríamos no mesmo lugar.

Liguei para Dick McDonald e lhe pedi que dissesse o preço deles. Depois de um dia ou dois, ele disse, e o telefone, meus dentes e tudo mais desabaram. Ele me perguntou sobre o barulho, e lhe respondi que era eu saltando do 20º andar do prédio LaSalle-Wacker. Eles estavam pedindo 2,7 milhões de dólares!

– Nós gostaríamos de ter 1 milhão de dólares cada depois de pagar os impostos, Ray – explicou Dick. – Isto é, para todos os efeitos, o nome, a loja de San Bernardino e todo o restante. Você entende, sentimos que merecemos isso. Estamos no negócio há mais de trinta anos, trabalhando sete dias por semana, semana a semana.

Muito emocionante. De alguma forma, porém, eu simplesmente não conseguia me comover.

Toda a transação realmente iria exigir manobras financeiras de bastidores. Pedi a Harry que fosse às três companhias de seguros que haviam nos emprestado o 1,5 milhão de dólares. Precisamos agir desse modo porque eles tinham o direito de recusar empréstimo ao McDonald’s por um período. John Gosnell, porém, disse a Paul Revere Life que não poderia dar um passo maior que a perna, Fred Fideli disse o mesmo sobre a State Mutual Life, e a Massachusetts Protective não conseguia negociar sem as outras duas. Então, lá estávamos nós – três golpes, e na rua à procura de um Papai Noel com um saco de dinheiro.

Eu, sentindo-me muito deprimido, liguei para Joni e contei-lhe o ocorrido. Disse que toda a situação seria muito mais fácil para mim se ela estivesse ao meu lado. A resposta dela foi que precisava de mais tempo, pois não conseguia se decidir.

Droga!

Harry encontrou nosso homem de dinheiro em Nova York. Chamava-se John Bristol, e era assessor financeiro da Universidade de Princeton, da Universidade Howard, da Carnegie Tech, da Ford Foundation e outras, totalizando doze instituições educacionais e de caridade. Segundo avalio, o negócio com que concordamos colocou uma nova ruga nas operações financeiras americanas. Harry ficou encantado com a intrincada concepção. E foi desta forma que tudo funcionou.

Em troca dos 2,7 milhões em dinheiro do grupo de Bristol (que foram chamados de *Os Doze Apóstolos* em nossos registros), pagaríamos a eles 0,5% das vendas brutas de todas as lojas McDonald’s em três fases. Na primeira, pagaríamos 0,4% imediatamente e reservaríamos 0,1% até a terceira fase. Calculou-se o método de computar quanto 0,4% daria de juros com

base em 6% de 2,7 milhões de dólares; o restante iria direto para a aposentadoria do diretor. A primeira fase terminaria quando o diretor estivesse aposentado. A segunda se estenderia por um período de tempo igual ao primeiro, independentemente de quanto fosse. Na segunda fase, pagaríamos uma taxa direta de 0,5% do nosso bruto. A terceira fase, então, seria o pagamento do prorrogado 0,1% do primeiro período.

Nossas folhas de projeção originais mostravam que demoraríamos até 1991 para quitar tudo, isso com base no volume de 1961. Conseguimos pagar ao diretor em seis anos e terminamos o pagamento do empréstimo em 1972.

Foi um acordo extremamente bem-sucedido. Todos os interessados estavam felizes. Os Doze Apóstolos acabaram faturando cerca de 12 milhões com a operação, e, por mais que o valor parecesse um ótimo preço a pagar, lembre-se de que estávamos desembolsando mais 0,5% com os irmãos McDonald todo mês. O custo total da transação para nós – aproximadamente 14 milhões de dólares – foi um grão de arroz em comparação com o que a empresa obteve nos anos seguintes, retendo esse 0,5% em vez de pagá-lo aos irmãos McDonald. Nas vendas globais de mais de 3 bilhões pelo mercado, esse 0,5% ficaria acima de 15 milhões por ano.

Os irmãos McDonald se aposentaram felizes por viajar e cuidar de seus investimentos imobiliários em Palm Springs. Maurice morreu alguns anos depois, e Dick mudou-se para New Hampshire e casou-se com seu amor da infância, uma agradável mulher chamada Dorothy French, filha de um banqueiro de Manchester. O primeiro marido dela havia morrido, e Dick e sua primeira esposa estavam divorciados, então foi uma união feliz. Disseram-me que o casamento abrandou a grosseria da Nova Inglaterra de Dick a ponto de ele hoje se lembrar

da nossa parceria da seguinte maneira: “a melhor relação comercial que já fizemos”.

Também me senti feliz, exceto por uma parte do negócio que ficou entalada em minha garganta como uma espinha de peixe: no último minuto, os irmãos McDonald insistiram no desejo de manter seu restaurante original em San Bernardino. E queriam que seus funcionários gerenciassem o local. Que maldita manobra! Eu precisava da renda daquela loja. Não havia uma localização melhor em todo o estado. Esbravejei como o diabo sobre tal decisão, mas não teve jeito. Eles decidiram que iriam mantê-lo, e estavam dispostos a desfazer todo o acordo se assim não fosse. Por fim, abri um McDonald’s do outro lado da rua daquela loja, a qual eles renomearam como The Big M, e isso os tirou dos negócios. É por esse episódio que não consigo nutrir qualquer benevolência pelos irmãos McDonald, e nem sequer lhes perdoar. Eles voltaram atrás em sua promessa, feita com um aperto de mão, e me forçaram a produzir sem parar, grunhindo e suando como um escravo de cozinha por cada centímetro de progresso na Califórnia.

Califórnia! Fiquei fascinado com a promessa que vi lá. A onda do crescimento populacional e as energias econômica e cultural no país se deslocaram do nordeste e estavam correndo em direção ao sul e ao sudoeste. Não queria que o McDonald’s perdesse aquela ascensão.

– Sabe, eu estava pensando que deveria ir para a Califórnia e abrir um escritório lá – comentei com Art Trygg.

– Eu conhecia outro cara que tinha ideias assim – retrucou meu parceiro com uma irritação fingida enquanto dirigia meu Thunderbird pelo tráfego da Avenida Michigan. – O médico o aconselhou a refrescar a cabeça com cerveja todas as noites, e isso o curou.

– Você não gosta de sol, Art?

– Não, se tenho a lua, Ray.

Tenho um álbum inteiro de flashes mentais a partir desse período. Passar por eles traz de volta uma onda de lembranças. Não nostalgia, mas reafirmação da minha fé no McDonald’s e nas pessoas que me ajudaram a construí-lo. Falo de fé no McDonald’s como se fosse uma religião. E, sem qualquer ofensa à Santíssima Trindade, ao Alcorão ou à Torá, é exatamente assim que penso. Muitas vezes eu disse: “Acredito em Deus, na família e no McDonald’s – e no escritório, essa ordem é reversível”. Caso se esteja participando de uma corrida de praticamente cem metros, não se pensa em Deus enquanto a realiza. Não se quiser ganhar. A mente está na corrida. Minha corrida é o McDonald’s.

Flash mental

Um jovem magro e sério senta-se ao lado da minha mesa. Ele está claramente nervoso. Chama-se Luigi Salvaneschi, e fazia muito tempo que ele não vinha a este país. June Martino patrocinou a imigração do rapaz da Itália e conseguiu para ele um emprego como funcionário em nossa loja em Glen Ellyn, Illinois. Estou tentando descobrir o potencial do sujeito dentro da corporação. Sua desvantagem principal não é a dificuldade com a língua inglesa – ele provavelmente tem um vocabulário mais amplo do que o meu. O problema é ele ser excessivamente educado.

Luigi tem PhD em Direito Canônico pela Universidade de Roma e pela Universidade Latina no Vaticano. Ele lê grego antigo para relaxar. Quando veio para os Estados Unidos, pretendia um cargo como professor universitário. Sua esposa, também doutora, foi contratada pela Valparaiso University, em Indiana, mas Luigi percebeu, com bastante espanto, que os cursos superiores aqui não estão ensinando mais latim. Portanto, como não precisavam de sua especialidade, ele ficou com o McDonald’s e trilhou o caminho da posição mais inferior da equipe até chegar ao cargo de gerente da loja. Sua conversa comigo está repleta de explicações de como ele passou por um “choque cultural” pela transição do refinamento clássico em Roma para um

> restaurante que é o símbolo de uma “sociedade com pressa”, na qual as pessoas comem em movimento, segurando a comida nas mãos. Luigi acha que a arquitetura de nossos estabelecimentos, com telhas vermelhas e brancas, deve ser redesenhada.
>
> Esse cara está louco?

Minha decisão foi finalmente trazer Luigi para a corporação. Toda essa escolaridade lhe conferira um conjunto completo de coisas extras para se preocupar além dos problemas normais dos negócios, mas ele parecia lidar bem com a situação. Certamente, seu histórico de atividades o tornou um excelente candidato para gerenciar uma das nossas novas lojas McOpCo. Portanto, naquele McDonald’s de Glen Ellyn coube a Luigi, entre outras coisas, ensinar o que podem ter sido as primeiras lições operacionais formais em nossa rede. Ele decidiu que sua equipe não estava acolhendo os clientes de forma adequada, então escreveu o que chamou de “Windowman Lesson” e pediu a seus funcionários que se reunissem no subsolo, sentados em pequenos caixotes, para ouvi-lo falar. Inclusive lhes passou lição de casa e lhes ofereceu recompensas em dinheiro quando mostrassem melhorias.

A ideia de dar aulas para novos operadores e gerentes me ocorreu quando eu trouxe Fred Turner para a sede. Ele também estava entusiasmado, e essa ideia era um desses objetivos que sempre surgiam em reuniões, mas acabavam descartados a fim de abrir espaço para outros mais urgentes. No entanto, Fred se recusou a enterrar a ideia. Assim, colaborou com Art Bender e um de nossos consultores de campo chamado Nick Karos para compilar um manual de treinamento destinado aos operadores. Quando estávamos planejando construir uma loja nova em Elk Grove Village, um mercado de rápida ascensão a noroeste de Chicago, insisti que o local tivesse um subsolo cheio em vez de parcialmente abastecido, como

era usual. Essa seria a primeira sala de aula para cursos que acabariam por se tornar a Universidade do Hambúrguer.[17] Havia um motel ao lado da loja Elk Grove, por isso era conveniente para operadores e gerentes de fora da cidade se hospedarem lá enquanto frequentavam as aulas. Eles sentavam-se em cadeiras de escritório entre os sacos de batata e ouviam as palestras de Nick Karos, Fred Turner e Tony Felker. Ao meio-dia, os alunos colocariam em prática o que haviam aprendido, passando, então, a atuar no andar de cima da loja. Nossa primeira aula tinha dezoito alunos.[18] Nós lhes concedíamos um Bacharelado em Hamburguerologia com especialização em batatas fritas.

Meu Deus, foi ótimo ser inexperiente e crescer! Ver histórias em jornais em todo o país reconhecendo nosso impacto nos negócios e elogiando nossos operadores pela participação em atividades comunitárias.

Nossa história era do tipo que os americanos desejavam ouvir, mesclando desgraça, tristeza e política de guerra fria. Os anúncios assustadores da União Soviética sobre novos mísseis balísticos e o lançamento do primeiro satélite, Sputnik, em órbita ao redor da Terra fomentaram uma atitude defensiva em nosso país, e as pessoas construíram abrigos nos quintais e leram o que fazer no caso de um ataque nuclear. No outono de 1959, o premiê soviético Nikita Khrushchev disse à Assembleia Geral das Nações Unidas, e também ao mundo, batendo o sapato na mesa, para ser bem enfático, que o sistema de sua nação enterraria o capitalismo.

Pouco depois, Irv Kupcinet escreveu em sua coluna no *Chicago Sun-Times*:

> Nove marinheiros, que logo serão dispensados de Great Lakes, convocaram Ray Kroc, responsável pelos Drive-ins do McDonald’s, em seus escritórios da LaSalle Street outro dia. Eles relataram que haviam entrado no serviço juntos, estavam saindo juntos e queriam entrar nos

> negócios juntos. Kroc lhes fez um favor. Os nove marinheiros serão parceiros em uma franquia do McDonald’s em Portland, Oregon. Isso é o que Ray Kroc significa na realização do sonho capitalista americano. Entendeu, Khrushchev?

Realizei muitas conferências e dei muitas entrevistas durante a expansão do McDonald’s em todo o país, mas uma das mais memoráveis foi feita por Al Golin com o antigo colunista da Associated Press, Hal Boyle. Eu conhecia Boyle apenas pela reputação como correspondente vencedor do Prêmio Pulitzer, cujas colunas pareciam estar em jornais em quase todas as cidades que visitei. Não sabia que era um dos escritores mais desorganizados de Nova York, e felizmente não havia percebido a agonia de Al Golin sobre o fato de Boyle ter se esquecido de nosso compromisso e querer “fazê-lo em outro momento”. Al me disse que ocorrera um problema, e a entrevista seria no escritório de Boyle em vez de durante o almoço.

Sem problemas por mim, mas não estava preparado para aquela sala enorme com máquinas de escrever e impressoras de telégrafos. Mal se conseguiam ouvir os próprios pensamentos. E lá estava Boyle, parecendo um adorável barman irlandês atrás de uma mesa coberta com o que um de seus colegas descreveu como “uma pilha sagrada de entulhos, na qual se diz haver os primeiros pergaminhos do Mar Morto e os últimos do juiz Crater”.[19] Boyle empurrou uma pilha de papéis de uma cadeira e me pediu que sentasse. Escolhi a ponta de uma mesa. Meu homem de relações públicas parecia um pouco assustado, mas não me importei. Eu havia ido lá para contar a história do McDonald’s, e assim fiz, erguendo a voz para sobrepor o ruído de fundo. Um a um, os outros repórteres e editores deixaram o que estavam fazendo e se reuniram em torno da mesa de Boyle. Quando terminei de falar, a sala estava em

silêncio. Havia uma multidão ouvindo, e vários sujeitos ali queriam saber como poderiam sair do mercado jornalístico e se tornar operadores do McDonald's. Boyle ficou impressionado também. Sua coluna começou assim:

> A América enlouqueceu com as pizzas, mas, em menos de cinco anos, Ray Kroc construiu um negócio de 25 milhões de dólares com o velho favorito dos Estados Unidos – o hambúrguer. "Coloquei o hambúrguer na linha de produção", disse Kroc, de 56 anos, presidente de uma cadeia que agora vende 100 milhões de hambúrgueres de 15 centavos por ano.

Em seguida, ele passou a contar como desenvolvi a rede e terminou com estas observações:

> Kroc diz que seu espetacularmente bem-sucedido estabelecimento de hambúrguer alcança uma média de renda de 40 mil dólares em um valor bruto anual de 200 mil. O gasto médio do cliente é de 66 centavos. "Nenhuma franquia falhou… Não conseguimos imaginar como uma poderia falhar", disse ele bastante animado. "De qualquer modo, não permitiríamos isso. Iríamos ao local e assumiríamos o controle."

No entanto, nenhuma dessas histórias mencionou, e eu não contaria a ninguém, que, apesar de nossas lojas estarem expandindo-se, e mesmo que nossa "contabilidade em desenvolvimento" nos permitisse mostrar lucro, não tínhamos fluxo de caixa. Estávamos em um ciclo comercial de nossos altos gastos em terrenos e construções, e a renda que vinha dessas propriedades. Das nossas 160 primeiras lojas, apenas 60 eram unidades para as quais havíamos desenvolvido os restaurantes e das quais recebíamos renda superior à taxa de serviço. O resto formava unidades em que os restaurantes eram dos operadores, que nos pagavam apenas a taxa de serviço de 1,9%. Tal situação nos colocava em uma situação bastante paradoxal. Nossos

números de vendas brutas continuaram a subir, e muitas unidades individuais prosperaram. Uma loja em Minneapolis atingiu a incrível marca de venda de 37.262 dólares por mês. Ao mesmo tempo, mal conseguíamos atender a nossas folhas de pagamento na sede corporativa. Harry Sonneborn emitiu uma ordem de que nenhuma conta de mais de mil dólares seria paga na íntegra. Qualquer valor acima de mil seria pago em parcelas mensais.

Foi nesse contexto em que Dick Boylan decidiu contratar um jovem contador chamado Gerry Newman. Dick se transformara no suplente de Harry Sonneborn – parecia que Harry não gastava um níquel e nem sequer espirrava sem dizer a Boylan o que estava fazendo e por quê. Ele queria ter certeza de que os negócios seriam realizados mesmo se ele fosse atropelado por um caminhão. Precisávamos de alguém com experiência em contabilidade de construção que pudesse analisar nossos custos. Newman havia lidado com a contabilidade de empresas de construção e encanamento, então Boylan o trouxe a bordo. Gerry queria nos tratar como uma de suas várias contas, mas logo descobriu que nossa carga de trabalho lhe deixava pouco tempo para outros clientes. E isso teria sido bom se conseguíssemos recompensá-lo pelo trabalho. Mas não conseguimos. Tudo o que tínhamos a lhe oferecer era mais trabalho. Na época, havia 45 pessoas em nosso escritório, e o gasto com o grupo ultrapassava nossa receita. Finalmente chegou uma semana em que ficamos no negativo no banco e não conseguimos saldar nossa folha de pagamento. A solução de Gerry foi mudar o período de pagamento de semanal para quinzenal. Assim, ele colocou um comunicado no quadro de avisos informando que qualquer funcionário que estivesse em má situação financeira por não receber o cheque naquela sexta-feira poderia pegar 15 dólares do fundo de caixa.

Flash mental

Estou sentado no escritório de Dick Boylan com Dick, Harry e com esse novo garoto, Gerry Newman. Não sei muito sobre ele, mas me dizem que é extremamente brilhante. Estamos em uma reunião sobre contabilidade no final da tarde. Art Trygg chega de Cingapura com um monte de costelas e outras guloseimas, e isso nos desvia do assunto, pelo que agradeço, pois quero mesmo falar sobre o tremendo volume de vendas que nossas unidades em todo o país estão relatando.

– Ouçam – eu digo. – Um dia desses vamos atingir uma receita de 100 mil dólares por mês! Seremos uma empresa bilionária!

Newman, paralisado com essa declaração, para no meio de uma mordida. Ele me fita com uma expressão divertida e admirada.

Anos depois, eu soube que Gerry tinha ido para casa e dito a sua esposa, Bobbi, que ele me conhecera naquela noite e que ou eu era um louco ou um sonhador ou, ainda, ambos. Ali estava ele preocupado se ainda estaríamos no mercado na semana seguinte, e eu falava sobre bilhões de dólares em nosso futuro. Mais ou menos um ano depois desse incidente, Gerry recebeu uma proposta de emprego em outra rede de drive-in pelo dobro do salário que recebia de nós. Ele a recusou. Quando o incrédulo rapaz que lhe fez a proposta perguntou o porquê, ele disse: “Porque você não tem um Ray Kroc”.

No entanto, foi necessário mais do que apenas crença em mim para Gerry ficar conosco. Isso envolveu também uma visão ousada e pessoal. Gerry tem uma mente muito semelhante à minha em certos aspectos, uma memória que lhe possibilita lembrança total das situações. No entanto, ao contrário de mim, ele também parece um macaco velho com relatórios e estranhas folhas de cálculo. Como resultado, consegue responder praticamente a qualquer pergunta que façam sobre o McDonald’s. E inclusive se lembra de algumas coisas que eu esqueci, e isso é raro.

Os cínicos dizem que tudo tem um preço. Eu digo que isso é uma bobagem! Há coisas que o dinheiro não compra e o trabalho árduo não ganha. Uma delas é a felicidade. Segue um rápido exemplo! Eu seria feliz se nunca tivesse conhecido Joni Smith? Não sei. Certamente, estava realizado em meu trabalho, que era minha vida. No entanto, depois de conhecê-la, percebi que me faltava algo, então fui atrás disso. Eu teria feito qualquer coisa por ela. Teria deixado o McDonald's para conquistá-la. O dinheiro, porém, não teve valor nessa busca. Portanto, só me restou esperar e torcer que ela viesse até mim.

Finalmente, depois do que pareceram meses, Joni ligou para me dizer que havia se decidido. Até certo ponto, com a ajuda da filha e da mãe. Ambas se opuseram ao divórcio, e ela não conseguiria contrariá-las. Então, sua resposta era não... Uma gigantesca fenda partiu o concreto da LaSalle Street, e nosso prédio de escritórios desmoronou para dentro dela conforme os trovões caíam e os raios partiam sobre as ruínas fumegantes! Eu era o único que sentia tudo, é claro, e a agonia se tornou cem vezes pior. Sentei-me sozinho por horas, ignorando o toque do telefone, observando a luz do dia desaparecer e as luzes da rua surgirem. Então ouvi Art Trygg me chamar do escritório externo. Ele estava de pé na porta, olhando-me com curiosidade.

– Faça suas malas, Art – eu lhe disse. – Vamos para a Califórnia!

---

17 A Universidade do Hambúrguer (ou Hamburger U.) é um centro de treinamento de 12 mil m² da Corporação McDonald's, localizada em Oak Brook, Illinois, um subúrbio de Chicago. Hoje, está atuando em vários países, inclusive no Brasil. (N.T.)

18 Dez ainda estão conosco como licenciados do McDonald's: Mel Foerster, Louis Groen, Don Hazeltine, Ralph Lanphar, Jack Lubeznik, Dick Picchietti,

Frank Patton, Chuck Posey, Dick Shepard e Reub Taylor. Outros que frequentaram o curso foram: Barney Agate, Tony Fellier, Ted Hoffman, Bob Kinsley, Earl McGill, Bill Stachols, John Syyperski e Al Wooliford.

19 Um juiz de Nova York que desapareceu misteriosamente em 1930. (N.T.)

Tornei Harry Sonneborn presidente e diretor executivo do McDonald’s em 1959, quando ele negociou o empréstimo de 1,5 milhão de dólares com as três companhias de seguros. Continuei como presidente e trabalhamos substancialmente como iguais. Harry cuidava das questões financeiras e administrativas; eu, do varejo – operações, trato com fornecedores e assim por diante. Nossos interesses e gestão coincidiam quando o assunto era procurar locais e construir. Apenas nós dois tínhamos autoridade para fechar a transação de um novo local.

Minha ideia era que essa relação e divisão de responsabilidades relativamente corretas continuariam quando mudei para a Califórnia. Não tenho certeza do que Harry pensou, mas acredito que achava que eu havia me retirado do centro do comando para ir em busca de algo que, no fundo, ele considerava uma bobagem. De qualquer forma, com o passar do tempo, Harry se tornou cada vez mais cabeça-dura e teimoso, e começamos a vivenciar conflitos em todos os tipos de questões, desde

as triviais até as importantes. Por fim, a única coisa que nos manteve juntos foi a diplomacia de June Martino. Quando Harry ia contestar uma das minhas instruções, deixando um jovem executivo entre a cruz e a espada, June resolvia a situação conosco individualmente. Ela se tornou conhecida nos falatórios do escritório como “A Vice-Presidente do Equilíbrio”. Não preciso dizer que não demorou muito para que isso começasse a afetar o moral da organização, especialmente em Chicago. E também desencadeou o gradual surgimento de um organograma não formalmente expresso no qual os executivos eram identificados como o pessoal de Kroc e o pessoal de Sonneborn. Harry trouxe um agente linha-dura do mercado imobiliário chamado Pete Crow, que, com outros, formou o núcleo da facção Sonneborn.

Eu via essa situação se formando como o início de uma geleira cuja origem estava no escritório de Chicago, mas não havia nenhuma maldita coisa que eu pudesse fazer. Estava extremamente ocupado com os problemas que encontrara na Califórnia. No final, porém, meu projeto da Califórnia valeu o esforço. A posição do McDonald’s mudou entre 1961 e 1967 de um conjunto insignificante de lojas para um mercado dinâmico, igual em desenvolvimento e volume ao resto do país. No entanto, passaram-se três anos até que eu arrumasse a bagunça e seguisse na direção certa. Em primeiro lugar, porque Los Angeles fora o berço dos restaurantes de drive-in, e estes cresceram de forma tão selvagem em toda a região que a indústria acumulou hábitos mais corruptos do que o zelador de uma pensão barata. Fornecedores haviam formado uma série de cartéis e deram um jeito de elevar absurdamente os preços. Por exemplo, os mesmos pãezinhos pelos quais pagávamos 20 centavos em Chicago chegaram a 40 em LA. O mesmo ocorria com a carne, mas em uma situação ainda pior, por causa das drásticas oscilações de preço. Quando a carne começou a

escassear, os operadores de fast-food passaram a realizar o velho ritual conhecido como virar os bolsos de dentro para fora. Para complicar mais as questões, os distribuidores da Califórnia achavam certo um franqueador cobrar propina em troca da concessão de contratos exclusivos. O distribuidor sempre o fazia, porque recuperaria o valor do pagamento e talvez até um pouco mais com os preços elevados para o franqueado.

Convencer essas pessoas de que éramos uma rede honesta, de que protegíamos nossos operadores e de que não aceitávamos suborno foi esperar muito. Não era possível convencê-los de que, se fornecessem aos restaurantes do McDonald's os produtos da forma que queríamos e a preços que nos permitissem vender hambúrgueres por 15 centavos, nosso crescimento os deixaria de bem com a vida. O McDonald's não tinha identidade como uma rede lá, e isso evidenciava a outra parte do nosso problema – volume baixo.

> **Flash mental**
>
> Nick Karos, consultor de campo, um dos grupos de executivos que trouxera comigo de Chicago para ajudar no desenvolvimento dos negócios na Califórnia, está parado na esquina da frente de um convidativo e limpo McDonald's, onde não estamos fazendo negócio algum. Nick, com um pé no hidrante, está observando o fluxo de pessoas em carros de aparência estranha e os pedestres que caminham com cachorros vivamente enfeitados, os típicos angelinos em seu habitat. Ele me diz:
>
> – Ray, não conseguimos atrair pessoas para cá porque esses arcos dourados se misturam com a paisagem. As pessoas nem os veem. Temos que fazer algo diferente para chamar a atenção dessas pessoas.
>
> – Ok, Nick – respondo. – Lembre-se de encontrar a solução.

Nick, de fato, apresentou uma proposta, mas não no dia seguinte, nem mesmo no ano seguinte. Como um dos ditados favoritos de Fred Turner, estávamos na merda, e

nessa situação é difícil lembrar que o objetivo é drenar o esgoto. Primeiro, tínhamos de solucionar nosso problema de fornecimento. Nick Karos foi de grande ajuda lá. Era um cara experiente com chapas, o qual crescera em um restaurante de Wimpy de propriedade do pai em Joliet, Illinois. Ele chegou depois de operar uma barraca de hambúrguer da rede Henry em Chicago, e fez inúmeros trabalhos de campo para nós na área de St. Louis, onde lidou com o pessoal da padaria Freund. No entanto, ocorreu que Harold Freund havia se aposentado na Califórnia. Então Nick o visitou e o apresentou a mim. Como mencionei anteriormente, inúmeras vezes persuadi Harold a voltar para o negócio e construir uma padaria para atender aos operadores do McDonald's. Por fim, ele concordou, e de imediato nossas perspectivas financeiras se iluminaram.

Ao mesmo tempo, eu estava procurando um fornecedor de carne. Minha escolha recaía em um colega que conhecia dos meus tempos de viagem antes de começar a rede McDonald's. Seu nome era Bill Moore, e ele tinha uma empresa chamada Golden State Foods. Bill havia comprado a parte do sócio na empresa no ano anterior à minha mudança para a Califórnia e perdera dinheiro por treze meses consecutivos. Trabalhava em instalações e com equipamentos desatualizados, e precisava de capital. Sua estratégia foi tentar me fazer comprar a Golden State Foods. Recusei rapidamente, explicando que não queria o McDonald's no negócio de abastecimento.

– Bem – disse ele –, preciso de cerca de 1 milhão de dólares para evitar que tudo vá à falência. Você já fez uma quantidade razoável de empréstimos. O que acha que eu deveria fazer?

– Escute, Bill – retruquei –, aguente-se aqui. Temos quinze lojas agora, e em breve teremos cem. Você poderá voltar ao seu negócio e expandi-lo conosco.

Ele concordou, e foi exatamente o que aconteceu. Na verdade, Bill Moore é um bom exemplo do que o McDonald’s fez para os fornecedores que se uniram a nós e nos ajudaram a crescer. Em 1965, ele e um sócio compraram uma franquia do McDonald’s em San Diego, um mercado sobre o qual eu tinha dúvidas por estar no território da cadeia Jack in the Box, que possuía em torno de trinta lojas lá. O Burger Chef havia quebrado sua espátula tentando competir com eles. Bill e seu sócio enfrentaram um começo lento, mas conseguiram. Em pouco mais de dois anos, adquiriram mais quatro lojas e estavam realmente a todo vapor quando o sócio sofreu um ataque cardíaco e morreu. Recompramos as cinco unidades com ações. Alguns anos depois, Bill vendeu as ações por dinheiro suficiente para construir um grande complexo de produção e depósito na Industry, cidade da Califórnia. Sua produção de carne lá agora processa 300 milhões de hambúrgueres por ano para os restaurantes do McDonald’s e, além disso, faz xarope para refrigerantes e fabrica uma composição usada em milk-shake. Ele também passou a distribuir para as unidades do McDonald’s e aperfeiçoou a ideia do serviço *one-stop*, em que um caminhão se detém em uma de nossas lojas e atende a todas as suas necessidades, como um antigo caminhão de entrega de supermercado, por meio de uma única chamada. O processo resulta em significativas economias para ambas as partes. Bill tem outra unidade nos mesmos moldes em Atlanta e, ainda, centros de distribuição em San Jose, Califórnia, na Carolina do Norte e no Havaí.

Eu poderia contar o mesmo tipo de história sobre a maioria dos fornecedores que começaram conosco lá no início e cresceram ao nosso lado. Lou Perlman, nosso fornecedor de papel, também trilhou um longo caminho comigo. Nós dois costumávamos visitar os mesmos clientes quando eu vendia Multimixers, e ele, produtos de

papel. Íamos às mesmas convenções e nos tornamos amigos. Então, foi natural que eu o procurasse quando estava começando as atividades do McDonald's para pedir-lhe que criasse um projeto de produtos de papel impressos com o logotipo do McDonald's.

Lou e eu apertamos as mãos em um acordo que cresceu e se multiplicou para nós dois. Ele começou a fornecer aos operadores do McDonald's uma linha completa de produtos de papel, e sua empresa, Perlman Paper, tornou-se subsidiária da Martin-Brower Corporation. Lou era presidente do conselho de Martin-Brower quando se aposentou.

Harry Smargon, nosso fornecedor de gordura, é outro exemplo. Fui apresentado ao seu produto por acidente. Um colega chamado Dick Keating estava tentando me vender o tipo de fritadeira que ele fazia, e fiquei impressionado – usamos frigideiras Keating até hoje – com a qualidade da gordura usada na demonstração. Descobri, então, Harry Smargon e a Interstate Foods, a empresa que ele havia aberto três anos antes, e lhe telefonei para encomendar uma amostra de 13 kg. Pouco tempo depois, as lojas do McDonald's estavam encomendando milhares de quilos de gordura da Interstate Foods. Naturalmente, Harry ficou encantado. Ele estivera no ramo de café por atacado antes de começar a Interstate, e a experiência lá lhe ensinara que os clientes geralmente lhe davam uma conta porque queriam algo extra, uma placa, um relógio, uma jarra de café ou algo do tipo. Ele telefonou um dia e disse que gostaria de conhecer o homem que lhe estava proporcionando muitos negócios.

– Tudo bem, venha – retruquei.

Harry se surpreendeu com o pequeno tamanho do nosso escritório na LaSalle Street. Eu o apresentei a June Martino, e conversamos por um tempo. Finalmente, ele disse:

– Ray, tenho feito muitos negócios com você, e gostaria de lhe mostrar minha gratidão. Algo para suas lojas, uma placa ou um relógio, do que você gostaria?

– Ouça, Harry, você não me conhece, então vou lhe perdoar – respondi. – Mas vamos entender a coisa toda de uma vez por todas. Não quero nada de você, exceto um bom produto. Não me dê vinho, não me convide para jantar, não me compre nenhum presente de Natal. Se houver custos, passe-os para os operadores das lojas McDonald's.

Harry Smargon prosperou com o McDonald's, e nunca mais o ouvi sugerir suborno.

Gene Veto, nosso segurador, me foi apresentado por June Martino. Contávamos com dezesseis restaurantes franqueados na época, e havia em torno de cinquenta ou sessenta apólices de seguro cobrindo-os. Eu sabia que tínhamos uma bagunça nas mãos, mas não sabia o que fazer. Gene levou nosso portfólio para casa e passou cerca de uma semana analisando-o. Ao retornar, veio com um relatório que apontava duplicações, áreas em que precisávamos de mais proteção e alguns custos excessivos. Achei ótimo o material, e observei que ele havia se esquecido de nos cobrar pelo trabalho que tivera.

– Não vou lhe enviar uma conta. Não acho que poderá pagá-la. Mas você tem um excelente conceito aqui, e acho que seremos capazes de fazer algum negócio no futuro. Manterei contato – disse ele.

Na verdade, Gene acabou reorganizando a cobertura de seguro para nossas lojas franqueadas e, depois, desenvolveu um plano segundo o qual poderíamos agrupar alguns dos nossos restaurantes, independentemente da localização, e aproveitar os descontos. A Keeler Insurance Company, de Gene, cresceu junto com o McDonald's. Em 1974, quando

Keeler tornou-se uma divisão da Frank B. Hall Company, Gene foi nomeado presidente do conselho.

Há poucas coisas mais gratificantes para mim do que ver uma instalação de produção de carnes como a operada por Arthur e Lenny Kolschowsky em Chicago. Ela foi construída para que ambos pudessem oferecer aos operadores do McDonald’s no Centro-Oeste milhões de quilos de hambúrguer congelado. Lembro-me de comprar o primeiro quilo de carne moída para minha loja Des Plaines do pai dos rapazes, Otto Kolschowsky, na loja de açougue do bairro!

À medida que resolvemos nossos problemas de fornecimento na Califórnia e construímos mais lojas, os negócios, apesar de uma recuperação gradual, permaneceram muito abaixo do que deveriam ter sido. Em pleno verão de 1963, Nick Karos veio até mim com uma proposta elaborada por ele para uma campanha de publicidade televisiva. O custo projetado atingia 180 mil dólares, e ele queria pagá-lo elevando em 1 centavo o preço dos hambúrgueres em nossas lojas, passando-os de 15 para 16 centavos.

– Nick, esse é um ótimo projeto – eu disse. – Mas não vamos aumentar o preço. Quero que volte para Chicago e apresente isso a Harry Sonneborn. Faça-o conseguir o dinheiro.

Eu sabia que ele seria capaz de fazê-lo, porque era incontestável a lógica de seu memorando de uma página; demonstrava exatamente como uma campanha publicitária pagaria seu custo várias vezes, enquanto não gastar esse dinheiro nos custaria muito mais em longo prazo. Nick foi bem-sucedido, embora Harry tenha aceitado com muita relutância. A campanha publicitária foi um grande sucesso. Levou os californianos aos nossos restaurantes como se alguém lhes tivesse retirado as vendas dos olhos e, de repente, vissem os arcos

dourados. Esse episódio representou para mim uma grande lição a respeito da eficácia da televisão.

Quando começamos a melhorar nossa situação na Califórnia, a empresa como um todo passou a colher os benefícios do nosso planejamento e dos investimentos anteriores. Em 1963, tínhamos superado os investimentos iniciais nas propriedades alugadas e compradas, e elas começavam a nos render belos retornos.

Além disso, nesse momento, nosso programa de construção e operação de lojas da empresa estava em seu terceiro ano e engatara a quinta marcha, fato que também contribuiu significativamente para nossos lucros crescentes.

A Universidade do Hambúrguer entrou completamente em nossa rede em 1963, e colocava uma procissão constante de qualificados operadores e gerentes em atividade, com a missão de divulgar o evangelho de Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor. O número de alunos nos cursos aumentou para uma média de 25 ou 30, e tínhamos de oito a dez reuniões por ano. A universidade também ajudou a testar e implantar procedimentos de treinamento de novos equipamentos que estavam sendo desenvolvidos pelo nosso Laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento em Addison, Illinois.

Louis Martino, o marido de June, havia iniciado o laboratório R&D em 1961. Com extensa experiência na loja como operador em Glen Ellyn, Illinois, ele percebeu a necessidade de equipamentos mecânicos e auxiliares eletrônicos mais sofisticados para acelerar a linha de produção de nossos alimentos e tornar nossos produtos mais uniformes. Seu primeiro projeto foi um computador usado no momento de escaldar as batatas fritas.

Tínhamos uma receita que dizia para retirar as batatas do óleo quando assumissem determinada cor e bolhas de gordura se formassem. Seria incrível conseguirmos batatas tão uniformes, pois cada funcionário que trabalhava nos reservatórios de fritura tinha sua própria interpretação da cor adequada e assim por diante. O computador de Louis eliminou todas as suposições, modificando o tempo de fritura para se adequar ao equilíbrio de água para sólidos em uma determinada remessa de batatas. Ele também criou um dispensador que nos permitia colocar exatamente a quantidade certa de ketchup e mostarda sobre nossos hambúrgueres antecipadamente mensurados. Foi bem complicado aplicar o percentual de 19% de gordura na carne bovina usada nos hambúrgueres, conforme insistíamos que ocorresse. Tivemos de levar amostras relativamente substanciais a algum laboratório e testá-las. A situação toda mudou com o desenvolvimento do Fatilyzer, um dispositivo de teste simples, mas preciso, a que um operador poderia recorrer para analisar a carne diretamente na loja dele. Se tivesse mais de 19% de gordura, toda a remessa seria rejeitada. Depois que isso acontecesse com um fornecedor algumas vezes, ele receberia uma mensagem e melhoraria seus próprios controles de qualidade.

Todo esse progresso foi muito gratificante.

Eu deveria ter ficado eufórico.

Tínhamos uma excelente equipe que trabalhava duro na Califórnia – Bob Whitney lidava com o mercado imobiliário; Gene Bolton, com a parte jurídica; Bob Papp, com a construção; e Nick Karos, com as operações. O escritório era alegrado pelas brincadeiras da minha divertida secretária, Mary Torigian. Isso contrastava com o humor austero do escritório de Chicago. Uma manhã, por exemplo, cheguei ao trabalho e encontrei o Coronel

Sanders[20] sentado ao lado da minha porta, datilografando. Na verdade, era Mary vestindo uma máscara de Halloween da Kentucky Fried Chicken. Eu não disse absolutamente nada. Aproximei-me bem dela e lhe dei um golpe na cabeça com meu jornal enrolado enquanto passava.

Eu deveria me sentir feliz, mas o fato inegável era que me sentia infeliz. Retirara Joni de minha mente à força, mas não conseguia eliminá-la do meu coração. Havia um bom tempo que ela e o marido tinham se mudado para Rapid City, Dakota do Sul, a fim de abrir as lojas do McDonald's, e eu sabia que estavam muito bem por meio dos relatórios financeiros diários que recebia de todas as nossas operações.

Perguntava-me se ela sentia minha falta tanto quanto eu sentia a dela. Depois de Art Trygg voltar para Chicago, fiquei realmente sozinho. Ele tinha uma namorada lá, uma moça que trabalhava em nosso departamento imobiliário, então não podia culpá-lo por não querer ficar na Califórnia.

Mudando-me de meu apartamento para uma casa em Woodland Hills, acabei ocupando meu tempo comprando mobília e arrumando o local com todos os tipos de conveniência para uma vida agradável. Nunca fui um ermitão, dizia a mim mesmo, mas, no fundo, acho que agi desse modo com a esperança subconsciente de que Joni mudasse de ideia, e vivêssemos lá juntos.

Uma coisa que eu gostava na casa era do fato de ela se empoleirar em uma colina com vista para uma loja do McDonald's na principal via. Bastaria pegar binóculos e assistir aos negócios naquela loja da janela da minha sala de estar. O gerente ficou louco quando lhe contei. Mas, com certeza, ele contava com uma equipe que trabalhava duro!

Algumas pessoas são solteiras por natureza. Eu não. Acho que preciso estar casado para me sentir completo. Por essa razão me apaixonei por Jane. O nome dela era Jane Dobbins Green, a secretária de John Wayne. Um amigo mútuo nos apresentou, e encantei-me pela suave disposição de Jane. Ela era adorável, uma espécie diminuta de Doris Day, e tinha um jeito completamente oposto ao de Joni, uma mulher forte e decidida. Jane era complacente: se o céu estivesse claro e eu dissesse que parecia que ia chover, Jane concordaria.

Jantamos juntos à noite depois que nos conhecemos, e na noite seguinte, e na noite depois disso. Na verdade, jantamos juntos cinco noites sucessivas. Eu estava encantado. Passadas duas semanas, casamos.

Claro que Joni acabou descobrindo isso. Um dia recebi um telefonema dela e tivemos uma breve conversa de negócios em que ela terminou perguntando:

– Ray, você está feliz?

Fiquei abalado e atônito. Levei um momento para recuperar a voz. Então explodi:

– Sim! – E bati o telefone.

---

20 Harland David Sanders, mais conhecido como Coronel Sanders (1890-1980), foi o fundador da Kentucky Fried Chicken (KFC). Sua imagem ainda é utilizada na publicidade e na marca do KFC, e estátuas dele podem ser encontradas em muitas lojas da rede. (N.T.)

Jane e eu vendemos nossa propriedade em Woodland Hills e nos mudamos para um casarão em Beverly Hills. Eu não ficava muito por lá porque, quando se é inexperiente e se expande na velocidade do McDonald's em 1963, há pouco tempo para interesses pessoais. Superamos todos os recordes anteriores de edificações em 1963, construindo 110 lojas espalhadas por todo o país, e fomos ainda melhor no ano seguinte, alcançando um lucro líquido de 2,1 milhões de dólares em um total de 129,6 milhões em vendas. Tornei-me um viajante regular entre Los Angeles e a sede corporativa, ficando duas semanas de cada vez em LA e a semana seguinte em Chicago.

Precisei assumir um papel mais ativo na sede, na medida em que as operações estavam se expandindo muito rapidamente e pelo fato de Harry haver se ausentado do dia a dia do negócio no escritório para usar todo o seu tempo estudando como nos transformar em uma companhia pública.

Harry e Dick Boylan conversaram com algumas grandes corporações, incluindo a Consolidated Foods, a Holiday Inn e a United Fruit sobre a possibilidade de fusão. As fusões estavam na moda naquela época, e havia algumas vantagens em uma fusão com uma empresa já pública, em vez de fazermos isso por nós mesmos. Essas negociações nunca chegaram muito longe, porque a única condição para que Harry ou eu concordássemos com a fusão seria a de que o McDonald’s fosse a empresa sobrevivente.

O motivo para essa entrada na Bolsa, além de levantar capital para a empresa, era conseguirmos algum fundo para nós mesmos. Colocamos essa enorme máquina de ganhar dinheiro em movimento, e estava funcionando e dando um retorno fantástico. No entanto, não tínhamos tirado nada, sempre reinvestindo tudo, de modo a não diminuir a expansão da empresa.

Harry, portanto, passava os dias em encontros com banqueiros, corretores e advogados, ocupado na tentativa de descentralizar nossa estrutura de gerenciamento. Tínhamos agora 637 lojas, e era difícil supervisioná-las de Chicago. Sempre acreditei que a autoridade deveria ser colocada no nível mais baixo possível. Eu queria que o homem mais próximo das lojas tomasse decisões sem buscar orientação da sede.

Harry não via as coisas do meu jeito nesses assuntos. Ele queria controles corporativos mais apertados, uma postura mais autoritária. Eu sustentava que essa autoridade deveria funcionar com o emprego. Poderiam ocorrer algumas decisões erradas como resultado, mas essa é a única maneira de incentivar pessoas fortes a crescer em uma organização. Sente-se sobre eles e serão sufocados. Os melhores irão para outro lugar. Sabia disso muito bem devido à minha experiência anterior com John Clark na Lily-Tulip Cup. Acredito que *menos é mais* no caso da gestão corporativa; por seu tamanho, o

McDonald’s hoje é a corporação mais desestruturada que conheço, e não acho que se consiga encontrar um grupo de executivos mais feliz, mais seguro e mais trabalhador.

Minha solução para o nosso problema administrativo foi simplesmente dividir o país em regiões. Haveria cinco delas, mas decidimos criar primeiro a Região da Costa Oeste de catorze estados, porque estava crescendo mais rápido e era a mais difícil de administrar a partir de Chicago. Escolhi Steve Barnes para atuar como nosso primeiro gerente regional.

Steve juntou-se ao McDonald’s em 1961 vindo da empresa de Lou Perlman, na qual nos vendia produtos de papel. Ele chamou minha atenção em 1962 pelo trabalho pioneiro com batatas fritas congeladas em colaboração com um colega chamado Ken Strong, que agora dirige nosso laboratório de pesquisa de alimentos na Califórnia.

A ideia de usar batatas fritas congeladas me agradou muito; poderia nos assegurar um suprimento contínuo das melhores batatas, Idaho Russet Burbanks, porque compraríamos e processaríamos uma safra inteira sem medo de estragos. Os custos de envio seriam muito mais baixos, e seria também mais fácil manusear e armazenar as caixas quadradas de batatas congeladas do que sacos de 50 kg. Além disso, eliminaria duas tarefas confusas e demoradas em nossas lojas: descascar e branquear as batatas.

Em nossa organização, existiam pessoas conservadoras que achavam que a única batata frita boa era a feita com o produto fresco. Para elas, havia algo misterioso, quase sagrado, nos ritos de descascar, lavar o amido e branquear as batatas. Suponho ter sido eu o culpado por essa atitude, porque houvera muita ênfase em tais aspectos e insisti que nossos cursos na Universidade do Hambúrguer se tornassem um ritual.

No entanto, para um operador, insistir em descascar as próprias batatas na loja em vez de usar um produto

congelado se equiparava a insistir em abater seus próprios bois e fazer o hambúrguer. Não tão complicado, é claro, mas as cascas de batata nos davam muitos problemas. Pelo menos uma loja havia falido e algumas outras passavam por dificuldade em razão das cascas. Eram unidades remotas em áreas onde as fossas sépticas não funcionavam perfeitamente devido à natureza do solo. Descascavam-se nossas batatas por rodas de abrasivo e o resíduo fino era levado para o sistema séptico. Uau! Que fedor! Nenhum estábulo no mundo poderia ter cheiro pior do que uma vala de fermentação de cascas de batata. E os clientes tendem a evitar um restaurante que esteja se afundando em sua própria sujeira.

Claro, a qualidade das batatas fritas era uma parte significativa do sucesso do McDonald's, e eu certamente não queria pôr em risco nossos negócios com uma batata congelada que não estivesse à altura do nosso padrão. Nós, então, certificamo-nos de que o produto congelado fosse plenamente testado e que atendesse a todas as condições de qualidade antes de fazer parte da rede.

Havia outro produto testado naquele momento, o que provaria ter um tremendo efeito em nossos negócios. Era o sanduíche Filet-O-Fish,[21] que nasceu do desespero de Louis Groen em Cincinnati. Ele tinha essa cidade como território exclusivo, processo resultante de algumas negociações de cavalos que havia feito comigo e com Harry na época em que recorríamos a tudo, menos a redes de caçar borboletas, para conseguir franqueados. O principal concorrente de Lou era a rede Big Boy, que dominava o mercado. Lou conseguia manter seu próprio negócio contra eles todos os dias, exceto na sexta-feira. Cincinnati tem uma grande população católica, e os Big Boys tinham um sanduíche de peixe. Então, caso se considerem os dois juntos em um dia em que a igreja diz

que não se pode comer carne, isso vai subtrair a maior parte do negócio do McDonald’s.

Minha reação quando Lou apareceu com a ideia de peixe foi dizer:

– Ah, não! Pouco me importa se o próprio Papa venha a Cincinnati. Ele pode comer hambúrgueres como todo mundo. Não vamos deixar nossos restaurantes fedidos com peixe velho!

Lou, porém, foi falar com Fred Turner e Nick Karos, convencendo-os de que teria de vender peixe ou vender a loja. Então, depois de muita pesquisa, finalmente fizeram uma apresentação que me convenceu.

Al Bernardin, nosso tecnólogo de alimentos na época, trabalhou com Lou no tipo de peixe a ser usado, alabote ou bacalhau, e enfim decidiram ir com o bacalhau. Não me importei; isso trouxe muitas lembranças do óleo de fígado de bacalhau na infância. Pesquisamos e descobrimos que era perfeitamente legal comercializá-lo como peixe branco do Atlântico Norte, fato que me entusiasmou mais ainda. Houve todo tipo de dificuldade na preparação desse sanduíche: quanto tempo cozinhar, que tipo de pão usar, que espessura deveria ter, que tipo de molho tártaro usar e assim por diante. Um dia, eu estava na nossa cozinha de teste e Al me contou sobre um jovem membro da equipe na loja de Lou Groen o qual havia comido um sanduíche de peixe com uma fatia de queijo.

– É claro! – exclamei. – Esse sanduíche precisa exatamente disto: uma fatia de queijo. Não, meia fatia. – Então experimentamos, e ficou delicioso. E foi assim que a fatia de queijo entrou no Filet-O-Fish do McDonald’s.

Começamos a vendê-lo apenas às sextas-feiras em áreas definidas, mas tivemos tantos pedidos que, em 1965, disponibilizamos o sanduíche em todas as nossas lojas todos os dias, anunciando-o como o “peixe que

pega as pessoas”. Eu disse a Fred Turner e Dick Boylan, ambos católicos:

– Vocês vão ver. Agora que investimos em todo esse equipamento para lidar com peixes, o Papa mudará as regras.

Alguns anos depois, não é que isso aconteceu? Mas a atitude só fez os grandes números de vendas de peixe se tornarem muito mais agradáveis de se ler.

Tenho um conjunto bem desenvolvido de papilas gustativas, e geralmente posso prever, como no caso do queijo no peixe, o tipo de combinações de alimentos de que o público vai gostar. De vez em quando, porém, sinto falta de desafios. Foi o que aconteceu com o Hula Burger, que eu apostava que seria melhor do que Filet-O-Fish. No Hula Burger havia duas fatias de queijo com uma fatia de abacaxi grelhado sobre um pão torrado. Delicioso! Ainda faço um de vez em quando em casa para o almoço. No entanto, foi um gigantesco fracasso quando o testamos em nossas lojas. Um cliente disse:

– Gosto do Hula, mas onde está o hambúrguer?

Bem, não dá para vencer todas.

O ano de 1964 foi muito bom para o McDonald’s, mas, para mim, um manto caiu sobre ele. Art Trygg morrera de câncer. Ele fora um amigo maravilhoso, sempre pronto para compartilhar uma piada ou ajudar com um problema. Quando, rumo ao escritório, em um domingo acidentalmente prendi a mão na porta do carro, cortando a ponta de um dedo, foi para Art que liguei para me levar para o hospital.

Flash mental

Art Trygg e eu estamos sentados a sós em minha mesa favorita no salão de jantar do Rolling Green Country Club. Acabei de pedir-lhe que venha trabalhar para mim, e ele está com uma peculiar expressão abalada.

– Há algo que o senhor não sabe sobre mim – diz, e explica que é ex-presidiário. Parece que conduziu um caminhão de cerveja para o velho grupo de Touhy em Chicago durante a Lei Seca e foi pego duas vezes. A segunda vez o levou para a penitenciária de Stateville.

Dou um tapa em meu joelho e exclamo:

– Que diabo, isso não importa! Você já pagou pelo seu erro, então esqueça.

Ele sorri com alegria e diz:

– Tudo bem, quando começo?

Gostei da sinceridade de Art. Gosto de pessoas que são honestas comigo e falam com franqueza. Sempre digo exatamente o que penso, uma característica que me causou muitas dificuldades, mas nunca tive problemas para dormir à noite com a consciência pesada; por isso, nunca seria um político. De tempos em tempos me diziam que deveria concorrer à presidência. Pensam que eu poderia dirigir o país com a mesma integridade e bom senso comercial que o fiz no McDonald's. Sei que não funcionaria. Não que pense que um político deva ser desonesto, mas ele tem de ceder em algumas convicções por causa da conveniência política. Eu não conseguiria fazer isso.

A morte da Art me perturbou também de outra maneira. Não pude deixar de recordar aqueles muitos jantares a sós quando falava com ele sobre Joni como um estudante apaixonado. Eu estava satisfeito com Jane, sem dúvida uma excelente mulher, mas amava Joni e sabia que sempre a amaria.

Felizmente, havia pouco tempo para me agarrar à morte e às coisas que poderiam ter sido. O negócio superava todas as nossas expectativas. Entrávamos em nosso décimo aniversário, e parecia que estávamos apenas começando.

De forma crítica, era verdade. Estávamos prestes a abrir o capital da empresa, e isso se transformou nos dez

dias mais traumáticos que nossa empresa já vivenciou. Harry e Dick se instalaram em Paine, Webber, Jackson & Curtis para serem os subscritores do assunto, e por meses houve muita discussão e idas e vindas sobre os detalhes do negócio. Por um lado, os subscritores insistiam que devíamos ter uma das "oito grandes" empresas de contabilidade cuidando das nossas contas. Havíamos trabalhado durante dez anos com a empresa de Al Doty em Chicago. Tanto Harry quanto eu queríamos continuar com ele, mas os outros foram inflexíveis. Finalmente, Harry cedeu e optou pela Arthur Young & Company. Al Doty continuou a fazer minha contabilidade pessoal e ainda faz, e também a de June Martino e Harry Sonneborn. Nossos advogados da oferta pública foram Dey Watts e Pete Coladarci, da Chapman & Cutler, os quais trabalharam muito de perto com Harry, é claro, e esse relacionamento me deixaria desconfortável em negociações posteriores com eles.

O grande problema, na opinião de nosso contador, era nosso método de "Contabilidade de Desenvolvimento" não ser certificável. Então, refizeram completamente nossos livros contábeis para mostrar quais seriam nossos ganhos sem esse tipo de contabilidade. Tivemos menos de duas semanas para rever as transações de todos os anos anteriores e atualizar as demonstrações financeiras. Gerry Newman e sua equipe trabalharam praticamente vinte e quatro horas por dez dias seguidos. O relatório ficou completo quatro horas antes do prazo final, e foi enviado para Washington no avião da empresa. Acabou chegando em cima da hora.

Nossa maior polêmica com os subscritores era definir qual deveria ser o preço de venda inicial. Tínhamos feito um desdobramento de ações de mil para um naquela época, e os subscritores achavam que deveríamos lançá-las com rentabilidade de dezessete vezes. Eu não aceitaria. Sabia que valíamos mais, e seria eu, mais do

que qualquer outra pessoa, quem perderia se o valor fosse muito baixo. Harry concordou. Lutou por rendimento de vinte vezes e viajou várias vezes entre Nova York e Chicago tentando fazê-los enxergar nosso ponto de vista. Estávamos em um impasse. Quando chegamos ao prazo final, entrei no escritório de Harry e disse a todos os envolvidos que não haveria como aceitarmos menos de vinte. Foi um momento bastante tenso. Mas fechei a questão; mesmo que precisássemos perder todas as horas e semanas de esforço que nos trouxeram até esse ponto, estava determinado a não vender a termo o McDonald's. De jeito nenhum!

🍔 🍔 🍔

Entramos no mercado com 22,50 dólares por ação, e elas dispararam até 30 antes de a negociação terminar no primeiro dia. A procura foi enorme, um tremendo sucesso. Quase ao final do primeiro mês, o preço subiu para 50 por ação, e Harry, June e eu ficamos mais ricos do que jamais teríamos sonhado.

Harry estava tão feliz com o resultado quanto eu, mas não se sentia satisfeito com o fato de nossas ações serem listadas no mercado de balcão. Ele queria ver o McDonald's lá em cima com as *blue chips*[22] mais valorizadas no painel principal da Bolsa de Valores. A Bolsa de Valores de Nova York apresentava requisitos bastante difíceis. Era necessário que se tivesse uma determinada quantidade de acionistas em determinada distribuição geográfica, e também um certo número de acionistas com lote padrão (cem ações ou mais). Eu realmente não me importava muito com isso. Acompanhei Harry baseado no fato de que Nova York era o tipo de lista em que o McDonald's deveria estar. No entanto, algumas pessoas com as quais ele estava lidando me pareceram aristocratas de bacalhau que não

tinham certeza de que queriam lidar com uma empresa que vendia hambúrgueres de 15 centavos. Em caso afirmativo, para o inferno com elas! De qualquer forma, fomos aceitos e, para comemorar, Harry e sua nova esposa, Aloyis, e June Martino e Al Golin comeram hambúrgueres no chão da Bolsa de Valores de Nova York. Rapaz! Isso teve uma tremenda cobertura nos jornais. Não só por causa dos hambúrgueres, mas por Aloyis e June estarem entre as primeiras mulheres admitidas na Bolsa.

Isso ocorreu em julho de 1966, um ano em que novamente ultrapassamos nossas projeções, com a marca de 200 milhões de dólares em vendas, e os painéis nos arcos dourados em frente a todas as nossas lojas passaram para "MAIS DE 2 BILHÕES VENDIDOS". Cooper and Golin enviou um *blitz*[23] de comunicados de imprensa interpretando a magnitude do evento para um espaço público consciente.

– Se fossem distribuídos de ponta a ponta da Terra – eles se entusiasmaram –, 2 bilhões de hambúrgueres dariam a volta nela 5,4 vezes!

Que grande diversão! Mesmo Harry Sonneborn, envolvido pelo espírito de promover o McDonald's, fez uma proeza que me deixou orgulhoso. Ele queria que estivéssemos representados no grande desfile do Dia de Ação de Graças da Macy, em Nova York, e aprovou a ideia de uma McDonald's All-American High School Band, composta pelos dois melhores músicos de cada estado e do Distrito de Colúmbia. Além disso, ele alugou o maior tambor do mundo e o enviou por um avião de uma universidade no Texas. Enquanto estava a caminho, e era tema de muita publicidade gerada pelos promotores do desfile, Harry e Al Golin aguardavam uma nova pele feita com *McDonald's All-American Band* impressa nela. Foi um imenso sucesso. Assim como a apresentação do

nosso palhaço, Ronald McDonald, que estreou na televisão nacional no desfile. Depois dessa façanha, Harry veio com outra: o patrocínio da primeira transmissão televisiva do Superbowl.

Coisas bem inebriantes. Mas havia uma substância real sob todo o cenário. Tivemos nosso primeiro desdobramento de ações em abril de 1966, e contei em nossa primeira assembleia anual de acionistas, como uma empresa pública no mês seguinte, que criamos uma nova instituição americana. Também destaquei que nossa adesão estrita aos princípios morais nos negócios foi o elemento que nos tornou tão fortes.

A permanente expansão do nosso negócio desencadeou outro efeito, que não tínhamos previsto: simplesmente superamos nossos prédios de telhas vermelhas e brancas. Parecia haver um movimento entre nossos clientes que os afastava da ideia de comer em seus carros. Decidimos, portanto, experimentar construções maiores e acomodações internas. Como Jim Schindler declarou em uma apresentação que fez sobre o assunto: “É óbvio que nossa estrutura atual não suportará o tipo de volume que vamos fazer”.

Nossa primeira loja com acomodações internas abriu em Huntsville, Alabama, em julho de 1966. Era bastante rudimentar se comparada ao tipo de assentos que temos agora – um balcão estreito com banquinhos e duas ou três mesinhas –, mas representou um grande passo.

Quando Bob Whitney nos deixou, coloquei Luigi Salvaneschi no comando do setor imobiliário na Califórnia, uma escolha que foi recebida com descrença e choque em Chicago. No entanto, eles não conheciam Luigi como eu. Ele havia assumido a primeira loja McOpCo que construí quando mudei para a Califórnia em 1961, a unidade de Manhattan Beach, e trabalhara como um veterano. Luigi vivia insistindo para que

aprimorássemos a arquitetura de nossas construções e dizia:

– Senhor Kroc, Califórnia está ditando a tendência para o resto do país em planejamento de comunidades. Como vamos entrar nessas cidades e propor essas construções de telhado inclinado, que são uma monstruosidade de feiura?

Normalmente, eu acabaria enlouquecendo e chutando-o para fora do meu escritório quando ele começou a insistir na estética e Michelangelo e blá-blá-blá. No entanto, no fundo, sabia que Luigi estava certo. Aproximava-se o momento de fazermos uma grande mudança na aparência de nossas construções. Mas estava esperando meu momento, deixando a necessidade amadurecer, pois sabia que tal mudança implicaria uma grande batalha entre mim e Harry Sonneborn. Conseguia sentir o cheiro, e queria estar pronto em todas as frentes quando acontecesse.

---

21 No Brasil, McFish. (N.T.)

22 Em mercados de investimento, *blue chip* se refere àquele ativo com alta percepção de qualidade, liquidez e ganhos de uma empresa que esteja em excelente condição financeira e consolidada como líder em seu ramo; são ações de primeira linha. (N.T.)

23 No Marketing, *blitz* é um termo usado para descrever uma campanha de marketing muito curta, intensiva e focada em um produto ou em uma empresa. Uma campanha desse tipo é uma estratégia de marketing projetada para promover um produto ou uma empresa rapidamente, por meio do uso de meios de comunicação de massa; também é chamada de “marketing blitz”. (N.T.)

Há uma cruz a ser carregada quando se pretende ser o chefe de uma grande corporação: perder muitos amigos no percurso.

O topo é solitário.

Nunca senti isso tão intensamente como quando Harry Sonneborn e eu tivemos nossa última discussão, e ele se demitiu.

Recordar os vários aspectos dessa cena é como pensar em um conjunto de caixas chinesas, cada uma acomodada dentro da outra. Quando se abre a última, resta apenas uma caixa vazia, uma sensação de perda.

Harry estava com a saúde abalada, atingido de novo por uma doença crônica. Além disso, sofria de um tipo grave de diabetes. Uma vez ficou acamado durante uma semana em alguma pequena e remota cidade no oeste do Canadá. Sem poder viajar de avião, precisaria fazê-lo de trem. Como não havia táxis ou locação de carros na cidade, ele comprou um Cadillac, pagando em dinheiro, e sua esposa teve de dirigir até a ferrovia. Provavelmente, naquela cidade ainda falam sobre o ocorrido. Devido à

doença, no final de 1966, Harry permanecia cada vez mais tempo fora do escritório. Uma vez teve de ficar uma semana na casa rural da esposa, em Mobile, Alabama.

Essa foi a primeira caixa.

Outra envolveu uma divisão de lealdades com os executivos do nosso escritório: o pessoal da Kroc e o da Sonneborn. Essa situação se agravou devido a um conflito entre mim e Harry a respeito da nomeação de vice-presidentes executivos. Exigi que Fred Turner fosse um vice-presidente executivo. O preço de Harry era que Pete Crow também o fosse. Bem, uma situação estúpida, mas tive de aceitá-la. Dick Boylan era vice-presidente executivo responsável pelo orçamento e contabilidade; Pete Crow, chefe de projetos de novas lojas, o que incluía mercado imobiliário, construção e licenciamento; e Fred Turner, responsável pela comercialização, incluindo operações, publicidade, marketing e equipamentos. Mais tarde, Fred assumiu a parte de licenciamento de Pete. Os funcionários se referiam a essa configuração de três cabeças como a "*troika*",[24] e nunca encontrei alguém que estivesse feliz com ela. Os três executivos deveriam ter a mesma autoridade. O problema, no entanto, foi que Harry assumiu o controle das despesas e, dessa forma, a situação se resumia a responsabilidade sem autoridade, exceto com Boylan.

Dentro dessas caixas, várias outras se relacionavam à direção que Harry deu à empresa, que seguia um curso completamente oposto ao que eu queria que seguisse, indo desde a remuneração dos funcionários até a proposta de que os arcos fossem removidos das novas construções. Aprovei a retirada deles, mas, assim que Harry viu os projetos, disse:

– Coloquem os malditos arcos de volta!

O problema mais sério que tive com Harry, entretanto, esbarrou em seu crescente conservadorismo diante do

mercado imobiliário. Ele dava ouvido a banqueiros e outras pessoas que lhe diziam que o país estava entrando em uma recessão em 1967 e que o McDonald's deveria economizar dinheiro e ir devagar com a construção de novas lojas.

Por fim, Harry colocou uma moratória na construção de novas lojas. Não haveria mais construção. Eu me opus, mas, quando Luigi entrou no meu escritório torcendo as mãos e reclamando, realmente não tinha como lhe dar qualquer orientação.

– Senhor Kroc, o que vou fazer? – perguntou ele. – Tenho 33 locais em obras. Todos são bons. Não podemos perdê-los. O que faço?

– Diga-lhes alguma coisa vaga, Luigi. Vá os enrolando – respondi. – Vou para Chicago ver o que posso fazer.

Na manhã seguinte, eu estava nos escritórios da LaSalle Street esperando Harry. Quando entrou, tivemos uma discussão pesada. Insisti no assunto o tempo todo e, como resultado, ele se demitiu. Foi uma confusão dos infernos, e pensei sobre isso todo o caminho de volta para a Califórnia.

Senti que precisava de aconselhamento jurídico, mas não queria consultar a Chapman & Cutler. Eles são um bom escritório de advocacia, e tenho certeza de que sua opinião seria honesta e isenta. No entanto, ponderando que eram muito influenciados por Harry, decidi que não mais representariam o McDonald's no futuro. Então liguei para Don. Liguei para Don Lubin, da Sonnenschein Carlin Nath & Rosenthal, em Chicago, e lhe pedi que viesse falar comigo. Don fizera alguns serviços pessoais para mim, e sua empresa representara o McDonald's em algumas questões no início da nossa formação.

Lubin me aconselhou a tentar um acerto com Harry. Ele sabia que Harry era muito próximo da comunidade financeira, e achava ser quase certo que uma demissão súbita por parte dele, uma pessoa chave, prejudicaria o

McDonald’s. Pedi-lhe, então, que falasse com Harry e tentasse convencê-lo a ficar, embora particularmente não acreditasse que funcionaria. Disse também a Lubin que queria que sua empresa começasse a representar o McDonald’s, e que o queria em nosso conselho de administração.

Harry concordou em ficar, mas foi uma situação ruim para nós dois. Ele continuou a passar mais tempo no Alabama do que em Chicago, e senti que estava largando mão de dirigir a empresa. Além disso, sua saúde estava se agravando. Por fim, concordamos que ele sairia. Com base em seu contrato de trabalho, Harry receberia 100 mil dólares por ano. Apesar de ele ter uma parte substancial de ações do McDonald’s, estava tão certo de que a empresa iria afundar quando saísse que vendeu tudo. Disse que queria o dinheiro para entrar no ramo bancário em Mobile. Mas foi uma pena porque, embora a venda lhe rendesse alguns milhões de dólares no momento, posteriormente as ações tiveram uma série de desdobramentos que fizeram cada uma delas valer dez vezes mais. Se Harry as mantivesse, elas valeriam mais de 100 milhões de dólares. Portanto, a falta de fé em nós teve um custo elevado para ele.

Realmente, meu trabalho se dificultou. Assumi o título de presidente e de presidente do conselho, e revoguei a moratória relativa à construção de novas lojas. Ao rever nossa situação imobiliária, descobri todos os tipos de local que havíamos adquirido e as variedades armazenadas para construções futuras. Quando me disseram que estávamos esperando uma melhoria da economia local nessas áreas, fiquei furioso.

– Mas que inferno! Em tempos ruins é que se deve construir! – gritei. – Por que esperar que as coisas melhorem se então tudo vai custar mais? Se um local é bom o bastante para ser comprado, devemos construir imediatamente e estar lá antes da concorrência. Injete

algum dinheiro e atividade em uma cidade, e eles vão se lembrar de você por isso.

Também precisei lidar com o problema do estado de espírito em nosso escritório. Grande parte das divergências foi sanada assim que Harry saiu. Na verdade, ouvi um dos nossos melhores executivos textualmente dizer: “Viva, estamos de volta ao negócio de hambúrguer!”. No entanto, estávamos perdendo algumas pessoas boas como resultado da situação tensa, e eu não queria mais perdê-las.

Quem me preocupava mais era Fred Turner. Ele estava extremamente insatisfeito com seu papel na “*troika*” e dava sinais disso. Eu sabia que Fred andava recebendo muitos telefonemas de outras empresas de franquia, e que tinha várias ofertas muito boas para ótimos cargos. Antes que a renúncia de Harry fosse formalmente anunciada, portanto, levei Fred para jantar no Whitehall.

– Fred, sei que você anda insatisfeito ultimamente – falei. – Percebi que tem se sentido frustrado em seu trabalho. Mas quero lhe confidenciar uma coisa: Harry se demitiu. Vou assumir a posição dele, apaziguar os ânimos de alguns e dar uns chutes em outros. Isso levará mais ou menos um ano. No final desse período, vou torná-lo presidente do McDonald’s.

A luminosidade do sorriso de Fred seria capaz de fritar um McMuffin.

Em seguida, porém, seu rosto se nublou, e os olhos se semicerraram de raiva. Bateu tão forte com o punho na mesa que os talheres pularam, assustando as pessoas próximas.

– Mas que diabo! Se você sabia dessa situação ruim no escritório, por que não fez algo a respeito? – reclamou rispidamente.

Por uma vez na minha vida, não respondi fogo com fogo. Eu me senti como um pai que não conseguiu defender o filho, e não havia nenhuma maneira de

explicar a Fred o tipo de corda bamba em que eu havia estado com Harry. Pedi a ele que se acalmasse, pois um dia iria descobrir por si mesmo. Agora não tenho tanta certeza de que isso fosse verdade, porque Fred não tem paciência com a política de escritório, e os métodos de Harry seriam tão estranhos para ele como eram para mim. De qualquer maneira, ele não conseguiu ficar bravo por muito tempo. Sentia-se feliz demais. Disse que estava tão feliz com a resolução da situação no escritório como estava com a promessa da presidência. Fiquei aliviado, pois o resto da nossa conversa naquela noite mostrou que eu estivera muito mais perto de perder Fred do que suspeitara.

Alguns de nossos executivos foram embora quando Harry saiu, principalmente Pete Crow, que voltou para o seu Alabama natal para se juntar a uma rede de fast-food de peixes chamada Catfish Hattie. O que mais temíamos, porém – que uma perda de fé destrutiva no McDonald’s atingisse a comunidade financeira quando Harry partiu –, simplesmente não aconteceu. Dick Boylan assumiu logo depois da saída de Harry e manteve a bola rolando para nós com os banqueiros e os analistas financeiros. Dick vinha trabalhando com esse pessoal a vida toda, é claro. Harry iniciava os acordos, mas deixava o trabalho detalhado para Dick. Portanto, não tivemos problemas. As políticas do escritório e as fofocas fizeram com que Dick parecesse um homem da Sonneborn, que iria embora quando Harry saísse ou se ele próprio não obtivesse a presidência. Sabia que Dick estava acima disso, e acho que ele entendeu que eu nunca iria nomear um presidente do McDonald’s que não tivesse sólido conhecimento das atividades. Lancei-lhe, então, a bola de diretor financeiro, e ele rebateu por cima da arquibancada.

Dick sabia que considero baboseira a maior parte da linguagem das altas finanças. A situação o incomodava,

e ele quis me educar um pouco. Além disso, queria dar aos analistas o benefício de algumas das minhas mensagens de vendas sobre o McDonald’s. Aloyis Sonneborn costumava dizer que eu era o único sujeito que ela conhecia que podia fazer um hambúrguer soar tão atraente quanto um filé mignon. Eu considerava tais palavras um grande elogio, porque Aloyis é uma mulher de um bom gosto impecável. De qualquer forma, Boylan começou a me levar a reuniões com os analistas, e eu gostei. Cheguei a apreciar um pouco mais os pontos de vista deles, embora ainda ache que muito de tudo aquilo seja conversa mole. Também descobri que eles realmente gostavam de falar com franqueza a respeito das dificuldades dos nossos negócios.

Minha maior tarefa depois que Harry deixou a empresa foi recuperar o território que tínhamos concedido lá atrás, na época inicial e mais inocente, para uma inteligente dupla de líderes comerciais, John Gibson e Oscar Goldstein. Eles tinham uma licença exclusiva, como Lou Groen tinha para Cincinnati, mas em uma escala muito maior. A sociedade de ambos, a Gee-Gee Distributing Company, englobava todo o distrito de Colúmbia e vários municípios vizinhos em Maryland e Virgínia como um território exclusivo. Não podíamos colocar uma única loja naquela área. Cara, isso doeu!

Harry tivera algumas discussões com Gibson e Goldstein em um esforço para recuperar a área, mas não estava disposto a pagar o preço deles. Isso me irritou, porque eu sabia que poderíamos desenvolver esse território com uma quantidade substancialmente maior de lojas do que as 43 lojas Gee-Gee existentes lá, e os preços do setor imobiliário nunca mais iriam cair; de jeito nenhum!

Minha oportunidade de cercar os dois grandes G’s surgiu aproximadamente cinco meses depois de Harry ter saído, quando nos encontramos na nossa convenção

nacional de operadores no Doral Hotel, em Miami Beach, Flórida. Eles se revelaram negociadores difíceis. Goldstein era um dono de delicatéssen em Washington, e Gibson fora secretário de trabalho adjunto na administração de Truman; então, ambos sabiam como a banda tocava e quem tinha a mão mais forte em nossas negociações; eles sabiam. Consegui, porém, fazer um acordo por alguns milhões de dólares a mais do que Harry Sonneborn estava disposto a pagar.

Gibson e Goldstein acabaram recebendo cerca de 16,5 milhões de dólares em dinheiro. Foi muita grana, mas não me arrependo. Não me importo com o que o outro sujeito está fazendo em um acordo como este; só me preocupa se vai ser uma coisa boa para o McDonald's. Normalmente, não há razão para que ambos os lados não possam sair ganhando e ser feliz.

O que obtivemos em troca valeu muito mais para o McDonald's do que os 16,5 milhões. Aumentamos o número de lojas na área de 43 para 90. Ao mesmo tempo, contudo, adquirimos um bocado de excelente talento executivo na jogada.

Tive uma razão pessoal para eu mesmo assumir o comando da empresa depois da saída de Harry Sonneborn. Recomendamos aumentos de preços de varejo para nossos operadores em janeiro de 1967, ainda que sem estarmos certos de como a mudança nos afetaria. Ainda consigo imaginar as manchetes dos jornais anunciando: "O fim de uma era: o hambúrguer de 15 centavos do McDonald's passa agora para 18 centavos". Bom! Houve muita controvérsia na empresa sobre o aumento. Afinal, foi o nosso primeiro, exceto pela recomendação de aumentar os cheeseburgers de 19 para 20 centavos e outros pequenos aumentos nas batatas fritas, nos shakes e no Filet-O-Fish. Após doze anos de operação, o hambúrguer de 15 centavos passou a ser apreciado como uma das nossas pedras

fundamentais. Bem, que inferno! Estávamos no meio da economia de "armas *e* manteigas"[25] de Lyndon Johnson com a Guerra no Vietnã, e mesmo nossas operações de compra cada vez mais sofisticadas não conseguiam lidar com a inflação. Algumas pessoas acreditavam que deveríamos recomendar um aumento de 20 centavos em vez de 18. Mas insisti no valor. Elas argumentavam que os clientes não iriam querer se aborrecer com centavos, e que seria mais difícil para nossos caixas darem os trocos. No entanto, caso se olhe estritamente do ponto de vista do cliente, como faço, porque os clientes são nosso verdadeiro chefe, consegue-se entender a importância de cada centavo. E, pelo Todo-Poderoso, ir para 18 centavos implica um aumento de 20%! De qualquer forma, venci. Deixamos o preço em 18 centavos e esperamos ansiosos que o número de vendas e a frequência de clientes chegassem para que pudéssemos compará-los com as previsões de Gerry Newman. Gerry havia elaborado um gráfico com uma curva mostrando uma demanda decrescente para o nosso produto para cada centavo de aumento no preço. Experiência anterior nos levou a esperar um aumento inicial de renda conforme os clientes regulares viessem e pagassem os preços mais altos. Isso seria seguido por uma queda de renda acentuada à medida que os clientes fossem para os concorrentes. Então, haveria um aumento gradual conforme a concorrência elevasse seus preços e os clientes voltassem para nós. Esse padrão foi exatamente o que aconteceu. O faturamento aumentou 22% em janeiro, seguido do pior fevereiro em muitos anos. Nosso número de clientes despencou cerca de 9%. Será que voltariam? Estávamos todos confiantes que sim, mas não queria passar o bastão para Fred Turner naquele momento e fazê-lo entrar em uma situação de dificuldade. Demorou quase um ano para recuperarmos o

número de clientes. E então 1967 terminou de maneira muito lucrativa, porque o aumento de 20% nos preços do nosso produto incrementou bastante a receita das lojas da nossa empresa. Além de, é claro, também não causar nenhum mal aos nossos franqueados.

Outra coisa que tínhamos na chapa e estávamos observando atentamente ao longo de 1967 era o nosso projeto nacional de publicidade e marketing, que estava sendo desenvolvido por Paul Schrage, que havia trabalhado em nossa conta pela D'Arcy Advertising em Chicago. Fred contratou Paul para dirigir o nosso departamento de publicidade e promoção depois que ele ajudou a formar o Operational National Advertising Fund (OPNAD), que nos permitiu lançá-lo na televisão em nível nacional. O OPNAD é financiado por uma contribuição voluntária de 1% da receita bruta das vendas por licenciados e lojas da empresa que pertencem ao programa. Os operadores valorizam demais a força publicitária nacional que o OPNAD oferece. Que pequeno empresário não daria de bom grado 1% do seu faturamento bruto para promover sua loja com o nosso tipo de comerciais e coisas como a contribuição do *A Noviça Rebelde* na rede televisiva? Só se fosse louco para não fazê-lo. Além disso, os operadores contribuem com uma porcentagem de suas vendas brutas para uma cooperativa de publicidade em seu mercado local. As cooperativas mantêm suas próprias agências e executam suas próprias campanhas, seguindo as diretrizes estabelecidas pela corporação.

Gostei do método de Paul Schrage, pois ele era um “homem de detalhes” em seu ramo, e estava na mesma sintonia que eu com relação à imagem do McDonald's. Por exemplo, estudou-se muito para a criação da aparência e da personalidade de Ronald McDonald, inclusive a cor e a textura da peruca. Adorei Ronald. Assim como as crianças. Mesmo o sofisticado pessoal da

revista *Esquire* o amou tanto que o convidaram para a "Festa da Década", voltada aos principais jornalistas dos anos 1960. E escolheram o McDonald's como fornecedor para a ocasião porque tivemos o "maior impacto da década no hábito dos americanos de comer fora". No começo de 1968, eu estava pronto para entregar o bastão a Fred Turner, e ele o pegou sem perder o passo. Como presidente e depois diretor executivo chefe, Fred avançou com os programas que eu tinha começado e criou algumas dinâmicas variações de cunho próprio. De certa forma, isso foi nepotismo, pois, embora eu não tenha filhos, Fred tem a idade aproximada de um filho meu, e também os desejos e a aptidão para o negócio que eu poderia desejar. Então, costumo dizer que tenho, sim, um filho, cujo nome é Fred Turner. Ele nunca me decepcionou. A grande expansão da empresa nos últimos cinco anos se deveu ao planejamento e à visão de Fred, e ao trabalho de Ed Schmitt e dos demais membros da equipe de executivos de Fred.

Com novos operadores, ele tentou recuperar o mercado canadense do McDonald's. Harry havia feito um acordo antes de deixar a empresa para licenciar a maior parte do oeste do Canadá a um homem chamado George Tidball. A área de Ontário foi licenciada para George Cohon, que fora advogado em Chicago. A apresentação de Cohon a nós ocorreu por meio de um cliente que queria obter uma licença do McDonald's. George veio para a Califórnia para me falar sobre isso, e fiquei impressionado com ele. Eu lhe disse:

– Filho, o melhor conselho que posso lhe dar é sair do direito e entrar no McDonald's. Acho que você tem o que é preciso.

De fato, o cliente dele não entrou no McDonald's, mas George, sim. Fred Turner, apesar de toda consideração por George, achava que ele não deveria ter todo esse território. Fred considerou o mercado canadense muito

semelhante ao dos Estados Unidos, mas com muito menos concorrência. Então, começou a comprar de volta as grandes licenças territoriais.

Foi uma ação muito ousada. Os acionistas poderiam questionar a sensatez do licenciamento de uma área e então, dois anos depois, comprá-la de volta muito mais caro. Fred, porém, acreditando piamente no potencial do Canadá, não permitiu que a possibilidade de críticas adversas o desacelerasse. Pensei: *Esse é o meu garoto!*

O McDonald’s Canadá se tornou agora um dos nossos mercados de maior crescimento e um dos mais lucrativos. George Cohon é o presidente, e seus operadores têm o espírito de desbravadores. Eles alcançaram uma média de 1 milhão de dólares em vendas para todas as suas lojas, o que os coloca bem à frente dos Estados Unidos.

Havia outra coisa que eu precisava fazer para colocar nos trilhos a situação no escritório de Chicago: pedir a June Martino que se aposentasse. Foi difícil para mim. June era uma pessoa maravilhosa, e tinha sido um tremendo trunfo para a organização. Mas fazia parte do antigo regime, e sua postura não funcionava mais. Fizemos com ela o mesmo acordo que com Harry Sonneborn. No entanto, June manteve suas ações, o que a tornou extremamente rica.

Ainda a encontro de vez em quando. Ela é uma diretora honorária da corporação, e faz um bom trabalho para o McDonald’s na área de Palm Beach. Uma coisa que June e eu sempre teremos em comum é o amor pelo McDonald’s.

Quando voltei para a Califórnia, estava ansioso para passar algum tempo sentado ao sol em vez de batalhar diariamente na direção da empresa. Queria pensar menos nos negócios, talvez 18 horas por dia em vez de 24, e queria imaginar futuras atividades para o McDonald’s. No entanto, um estranho tédio me assolou

quando passei a fazer isso. Sentia-me inquieto e ainda mais irritado do que o habitual. Talvez fosse uma espécie de premonição da grande mudança que estava prestes a ocorrer na minha vida.

Os operadores da região ocidental agendaram sua convenção em San Diego e convidaram-me para discursar. Bem, pensei, sentar-me ao sol poderia esperar até outra ocasião. Esse era um período muito emocionante para o McDonald's, com um novo presidente no leme, alguns acréscimos excepcionalmente maravilhosos surgindo em nosso cardápio, como o Big Mac e a Hot Apple Pie,[26] um novo estilo de arquitetura para nossas construções, novos uniformes e a abertura do nosso novo e belo campus da Universidade do Hambúrguer em Elk Grove.

É lógico, eu discursaria! Quanto mais pensava nisso, mais entusiasmado ficava com a perspectiva. Não há nada mais divertido para mim do que me associar a um monte de operadores e debater com eles. No entanto, havia um casal listado nas folhas de inscrição antecipada que me interessava particularmente: os operadores de Winnipeg e Rapid City, Dakota do Sul, Roland e Joni Smith.

---

24 *Troika* ou troica é a palavra russa que designa um comitê de três membros. A origem do termo vem da *"troika"*, que em russo significa um carro conduzido por três cavalos alinhados lado a lado, ou mais frequentemente um trenó puxado por cavalos. Em política, a palavra *troika* designa uma aliança de três personagens do mesmo nível e poder que se reúnem em um esforço único para a gestão de uma entidade ou para completar uma missão. (N.T.)

25 Em Economia, a expressão *tradeoff* define uma situação em que existe conflito de escolha. Caracteriza-se por uma ação econômica que procura a resolução de um problema, acabando essa ação por originar outro problema, obrigando, assim, a uma escolha. Um *tradeoff* clássico sucede entre Armas e

Manteiga. Quanto mais se gasta em armas (Defesa Nacional), menos se pode gastar em manteiga (bens de consumo), mas há a necessidade de se gastar em armas para proteger a produção de manteiga. (N.T.)

26 No Brasil, tortinhas quentes de maçã. Passaram a ser assadas, e não mais fritas, em 1992. (N.T.)

Passei cinco anos sem ver Joni até nos encontrarmos na Convenção dos Operadores da Região Oeste, em San Diego. Sinceramente, não esperava ser atingido pela mesma onda de emoção já sentida antes. No entanto, foi o que aconteceu.

Na minha suíte no hotel havia piano de cauda, lareira e bar. Levei Carl Eriksen, do escritório de Los Angeles, para dirigir meu novo Rolls-Royce e cuidar do bar nas comemorações na suíte. Ele não havia negociado ser meu acompanhante e de Joni, mas, felizmente, foi isso que aconteceu. Compareci a um jantar na primeira noite da convenção, e Joni estava lá com a mãe e Rollie. Certifiquei-me de que ela se sentasse ao meu lado.

– Rollie, você se senta lá na outra ponta – comentei.

Todos riram, pensando que eu estivesse brincando. Mal sabiam. E, quando discursei depois do jantar sobre como havia alcançado tudo o que sempre desejei na vida, exceto uma coisa, não suspeitaram que o elemento ausente – tudo do que eu precisava para me sentir realizado na vida – sentava-se lá naquela mesma mesa

ao meu lado. Provavelmente, pensaram que eu me referia a um impressionante recorde de vendas, ou que o coronel Sanders se tornara um licenciado do McDonald’s, ou algo do tipo.

Joni, entretanto, sabia.

Eu sabia que ela sabia.

E ela não estava fazendo cara feia. Uau! Eu me senti como um adolescente em seu primeiro encontro. Quando concluí meu breve discurso, percebi que todos iriam se levantar da mesa e ir embora – a noite acabara. Bem, não, por Deus, se eu conseguisse evitar!

– Calma, pessoal – falei. – Vamos até a minha suíte; tenho música para piano e drinques.

O grupo concordou, inclusive Joni e Rollie. Ele não ficou muito por lá, apesar de todos estarem se divertindo, cantando e rindo. Joni disse que ia ficar por um tempo. Depois de algumas horas, só restávamos nós, ela e eu, além de Carl, que se movimentava pelo lugar, ajeitando tudo e parecendo desconfortável. Eu não o queria ali, mas não estava preparado para o tipo de confusão que talvez ocorresse se ele fosse embora; assim, disse-lhe que continuasse na suíte. Joni e eu conversamos muito, e perdi a noção do tempo. Sabia que o marido dela ficaria muito aborrecido, mas pouco me importava, pois Joni me contou que estava pronta para se divorciar, independentemente do que a família dissesse. Finalmente estava pronta para se casar comigo, não importava o que os fofoqueiros dissessem.

Maravilha!

Dormir estava fora de questão. Mesmo depois que Joni partiu, mais ou menos às 4 horas da manhã, eu continuava como um pião fora de controle. Carl, por sua vez, estava esticado no sofá, roncando como uma serra. Eu, então, lembrei-me de que precisaria fazer o discurso de abertura da convenção naquela manhã. Entrei no banheiro e me olhei. Ai! Pinguei um pouco de colírio nos

olhos e peguei alguns Alka-Seltzer. Depois, mais colírio. Em seguida, algumas aspirinas. Droga, não conseguia me lembrar do que ia dizer na convenção.

Quando o evento começou, algumas horas depois, olhava da tribuna onde me posicionava para aquela multidão de operadores ainda sem saber o que ia dizer. Pensava apenas que Joni e eu havíamos concordado que nos encontraríamos o mais rápido possível em Las Vegas, onde conseguiríamos nossos divórcios. Não sei o que disse naquela manhã, mas depois me falaram, várias vezes, que foi o discurso mais inspirador que já fiz.

Jane e eu viajaríamos em um cruzeiro pelo mundo. Joni me pediu que fosse e contasse com sutileza as novidades a ela durante os três meses de viagem. Tudo bem. Pensei que conseguiria lidar com essa situação. No entanto, apaixonado como fui por Joni, quanto mais pensava em estar longe dela por tanto tempo, mais impossível tudo ficava. Primeiro, decidi que iria sair da embarcação em Hong Kong. Depois, mudei de ideia e fiz isso em Acapulco. Em seguida, por Deus, foi o Canal do Panamá. Até que finalmente mandei tudo para o inferno e decidi que não haveria mais cruzeiro.

Eu não queria magoar Jane mais do que o necessário, mas tinha de me divorciar. E de imediato! No entanto, assegurei-me de que ela ficasse financeiramente segura. Jane ainda vive em nossa casa de Beverly Hills, e continuo a encontrar alguns dos seus parentes que são operadores do McDonald’s há muito tempo.

Em 1965, eu havia comprado uma fazenda no sul da Califórnia com a intenção de transformá-la em um centro para os seminários McDonald’s e sede da fundação filantrópica que iniciara no mesmo ano. Era uma localização maravilhosa, e construí uma grande cabana com uma vista espetacular das montanhas ao redor. Joni e eu nos casamos lá, em frente à imensa lareira de pedra, em 8 de março de 1969.

Enfim, sentia-me completo. Agora, disse para mim mesmo, poderia ter uma vida um pouco mais tranquila e desfrutá-la. Havia acabado aquela fome de produzir sem parar.

O mundo dos negócios, porém, não é como pintar um quadro. Não se pode dar uma última pincelada sobre ele e, depois, pendurá-lo na parede e admirá-lo. Temos um slogan publicado nas paredes da sede do McDonald's que diz: "Nada retrocede como sucesso. Não permita que isso aconteça conosco ou com você". Eu não estava disposto a permitir que isso acontecesse comigo. Fred Turner fazia um excelente trabalho na gestão da empresa, e eu sabia, mas havia muitas áreas que precisavam da minha atenção.

Em muitas corporações, quando o figurão promove isso, na verdade é um papel de testa de ferro. Assim, ele se torna presidente dos entediados. Não eu. Admito que não mais me envolvi nos confrontos nas sessões administrativas, gritei e dei murros na mesa. Tal comportamento é para Fred e sua equipe executiva. Contento-me em me sentar, ouvir e jogar Big Daddy, opinando apenas quando me pedem. No entanto, sou o chefe quando se trata de desenvolvimento de novos produtos e aquisições no mercado imobiliário, áreas para as quais sempre tive uma habilidade especial. Sempre as apreciei muito, então o trabalho é ainda mais divertido para mim agora do que antes de eu intensificar meu ritmo. Continuo a olhar para o futuro do McDonald's e a avaliar novos itens do cardápio e novas propriedades à luz do desenvolvimento corporativo geral. Vislumbro, no futuro, possibilidades ilimitadas para o McDonald's – ainda mais do que existiam para nós dez anos depois que comecei a rede. E agora temos a habilidade e os recursos financeiros para investigar todas as oportunidades de negócios que surgem. Fred conta com uma equipe de alto nível liderada por Ed Schmitt, que se

tornou presidente e diretor administrativo em janeiro de 1977. Ele e sua equipe entendem o que faz tocar a caixa registradora e como cuidar do cliente. É claro, aspectos que sempre foram o ponto forte de Fred Turner como presidente. No fundo, Fred sempre foi um gestor. Em janeiro de 1977, ele foi nomeado presidente do conselho. O conselho deu a minha presidência outra acelerada para presidente sênior. É impossível prever quais serão as novas oportunidades para o McDonald's, mas com certeza virão quando o país crescer e as novas necessidades sociais e econômicas se configurarem. Nossa história tem sido marcada por mudança, e não se pode considerar nosso crescimento sem levar em conta o contexto em que ocorreu, com os Estados Unidos passando por imensas mudanças sociais.

O McDonald's de hoje está muito diferente da empresa do início, e isso é bom. Reagimos às mudanças sociais do final dos anos 1960, aumentando a contratação de funcionários de classes minoritárias e organizando um programa para atrair, por exemplo, operadoras negras qualificadas. Temos liderado no avanço do capitalismo negro.[27] Também tornamos o consumo de energia em nossas lojas mais eficiente do que nos lares para preparar refeições equivalentes. Somos, agora, internacionais. A Universidade do Hambúrguer tem um campus maravilhoso com salas de aula equipadas com os materiais mais modernos de apoio pedagógico. Nossa sede tem seu próprio edifício de oito andares em Oak Brook, um subúrbio a oeste de Chicago. As tarefas que um de nós costumava manipular em alguns minutos de tempo livre a cada semana progrediram para departamentos inteiros, com centenas de pessoas na equipe.

No entanto, infelizmente alguns de nossos operadores se ressentiram com as mudanças. Não conseguiam

compreender aquele panorama das janelas de suas próprias lojas individuais. As operações não mudaram, então por que a empresa precisava mudar? Eles queriam de volta *os bons tempos do passado*, quando podiam pegar o telefone e conversar com Ray Kroc ou Fred Turner, que os ajudariam em seus problemas. Conforme nos tornávamos mais descentralizados, esses operadores dos velhos tempos se estabeleceram como executivos responsáveis por distritos e regiões que, em muitos casos, envolviam pessoas muito mais novas para a organização, as quais não haviam vivenciado as lojas com eles, como Fred Turner fizera, ou mesmo os ajudado a limpar seus parques de estacionamento como eu. No entanto, havia outro componente na situação: a licença de vinte anos de alguns desses franqueados estava se aproximando do final. Entre eles havia um monte de "maçãs podres" que sabiam ser escassas suas chances de lhe serem concedidas novas franquias. Esses personagens, por seu infortúnio, tentaram tirar vantagem da companhia formando o que chamaram de McDonald's Operators Association (MOA). Assim, lá pelo ano de 1973, organizaram e publicaram um boletim informativo recheado de terríveis fofocas. O tema rapidamente se tornou banal: *A empresa mudou. Se você não lutar, será expulso quando sua franquia expirar, e a empresa assumirá a loja*. Isso é um óbvio absurdo, pois não queremos que os estabelecimentos pertencentes à empresa excedam 30% das unidades totais. Além disso, precisamos de bons operadores. Seria o ápice da loucura dispensar um operador que conhecesse nossos padrões de qualidade, serviço e limpeza, alguém que tivesse estabelecido seu McDonald's em um bairro, construído boas relações com a comunidade e criado motivação entre os funcionários.

Entretanto, a campanha de intimidações do MOA provocou apreensões. Mesmo alguns dos nossos bons

operadores, que deveriam saber que não precisavam se preocupar, passaram a exigir contínuas garantias de que não pretendíamos comprar suas lojas. O MOA foi organizado por Don Conley, um empregado do início da corporação, que, em vez de dar golpes baixos na empresa, deveria estar orando em agradecimento ao McDonald’s todas as manhãs. Ele foi um dos pequenos grupos que compartilharam minha compra da Prince Castle Sales. Don, porém, não colocou dinheiro, e todos os seus pagamentos mais juros, que eram apenas cerca de 7%, foram pagos com dividendos que o grupo recebeu dos lucros de Prince Castle. Quando Prince Castle foi vendido para Martin-Brower Corporation, em menos de dois anos, Don acumulou um lucro de seis dígitos. Ele então adquiriu 20 mil ações do McDonald’s, que o transformaram em um milionário, embora ele seja muito presunçoso e arrogante hoje para assumir. Que irônico isso ser, de fato, um presente meu!

Conley é um sujeito rancoroso, talvez por ter sido demitido. De qualquer forma, June Martino sentiu pena dele, e, por essa razão, trabalhou para que ele pudesse comprar duas excelentes lojas do McDonald’s, em vez de verbas rescisórias, pois não tínhamos dinheiro de verdade naquela época. Em todo caso, ele recebeu afeição nas transações conosco e a pagou com ingratidão.

Conseguiríamos ter encontrado os operadores envolvidos no MOA e complicado as coisas para eles, independentemente de manterem secretas suas listas de membros. No entanto, não nos importam espionagens e intrigas. Nós nos recusamos a chegar ao nível deles. Portanto, restava-nos esperar que a influência do grupo evaporasse. Os bons operadores aliados a eles em algum momento ficariam enojados com o negativismo do MOA; perceberiam que, embora a corporação tivesse crescido

e se tornado, por necessidade, mais impessoal, nossa filosofia básica e nossos valores não haviam mudado.

Flash mental

Estou sentado no escritório de Frank Cotter, em 1954, discutindo o acordo de licenciamento que ele está elaborando para eu usar no acordo de franquias que estabeleci com seus clientes, os irmãos McDonald. Ele insiste em todos os tipos de cláusula e frase que são um suplício, querendo especificar o jeito para que eu possa "controlar" os meus licenciados. Estou meio nauseado com os afetados maneirismos do homem. Olho pela janela e ignoro-o até que termine a exposição.

– Ouça, Frank – digo a ele –, você pode interromper a ação desses caras com todos os ses, poréns e enquantos de que gosta, mas isso não vai ajudar o negócio em nada. Só haverá um grande motivador no desenvolvimento da lealdade nesta operação. Isto é, se eu tiver uma transação justa, e o cara ganhar dinheiro. Se ele não ganhar dinheiro, estarei com problemas. Vou perder meus ativos. Mas estarei lá, ajudando e fazendo o possível para ter certeza de que ele ganhará dinheiro. Enquanto eu fizer isso, tudo estará bem.

Naquela época, claro que eu não poderia prever um operador que possuísse vinte e cinco ou trinta lojas. Não poderia imaginar situações nas quais um operador alegasse que estávamos prejudicando seu volume de vendas localizando outra loja muito próximo à dele. Não poderia imaginar ter de lidar com uma franquia cujo operador morre deixando a viúva para administrar a loja. (Temos viúvas operadoras hoje, e são boas.) Não pensava no que aconteceria quando uma franquia expirasse, mas a filosofia básica das minhas palavras para Cotter é tão verdadeira hoje quanto naquela época. Somos uma organização de pequenos empresários. Enquanto lhes oferecermos um acordo justo e os ajudarmos a ganhar dinheiro, seremos amplamente recompensados. Acho que o MOA perdeu qualquer poder que já teve, e em breve desaparecerá. Fred fez um discurso combativo em nossas convenções de 1976 na

Flórida e no Havaí, desafiando-os a aparecer a campo aberto com todas as reclamações que tivessem ou então a sair do caminho, pois continuamos progredindo com ou sem eles. O silêncio desde então só pode significar que MOA está menor.

Diante da necessidade de lidar com todos esses acontecimentos e agências governamentais como a OSHA[28] fazendo montanhas de documentos para nós, algumas das coisas que eu considerava muito importantes estavam caminhando bem devagar. Uma delas dizia respeito à nova aparência arquitetônica de nossos restaurantes, edifícios de tijolos com telhados em estilo mansarda,[29] elegantes extensões de janelas e acomodações interiores. Vale a pena destacar que, depois de esse novo estilo ser adotado e se espalhar por todo o país, tornou-se objeto de discussões muito importantes nos cursos de arquitetura. James Volney Righter, que ministra aulas de Arquitetura em Yale, afirma acreditar que o estilo

> possui grande potencial na medida em que associa a energia das formas "pop" americanas à utilidade funcional e construção de qualidade. Conforme o gosto do consumidor médio se torna mais sofisticado, geram-se pressões que podem transformar as energias visual e psicológica da faixa comercial americana em um patrimônio cultural.

Ele também se refere ao "fascinante problema arquitetônico de se criar para o cliente uma imagem facilmente identificada e desejável". Aprovei o novo design em 1968, visando substituir todas as nossas instalações de telhas vermelhas e brancas. O processo representou uma mudança drástica na imagem que tínhamos criado e na qual investíramos tanto, e Fred e eu precisamos batalhar bastante para forçar a barra e empurrá-lo para o conselho de administração.

Brent Cameron, responsável pela construção, é muito conservador. Brent foi o defensor do MiniMac, uma versão reduzida do novo restaurante do McDonald’s que poderia estar localizado em comunidades menores, onde talvez não houvesse comércio suficiente para comportar uma loja de tamanho normal. Essa concepção se desenvolveu a partir de uma teoria de Luigi Salveneschi chamada “The Monotony Index”. A ideia de Luigi era que, quanto maior o nível de tédio em uma cidade, mais chances haveria de o McDonald’s fazer negócios lá. Ele disse:

– Nas grandes cidades, com todo tipo de lojas e restaurantes, você é apenas uma dos milhares de opções. Mas, quando você entra em áreas onde não há nada para fazer no domingo à tarde, e as pessoas não sabem como gastar o tempo livre, sua taxa de frequência aumentará drasticamente. E existe na verdade uma infinidade de áreas desse tipo, em que o índice de tédio é muito alto. Lá estão pessoas esquecidas pela indústria e ignoradas pelas vias expressas e pelos shopping centers. No entanto, elas são importantes para nós, o coração da América ainda está naqueles finais de mundo.

Brent, então, criou o conceito MiniMac. Publicou-se um panfleto promovendo-o, e Fred Turner comprou a ideia. Eu estava tão malditamente furioso que me sentia pronto para transformar meu escritório no oitavo andar do nosso novo prédio em uma gaiola de batedura de beisebol e deixar esses três sujeitos fazerem isso com meu bastão. Sofria com artrite reumatoide no quadril, e a dor não ajudava em nada minha disposição, mas a razão pela qual odiava a ideia do MiniMac era que estava pensando de modo tacanho. O plano de Brent era comprar um imóvel para uma loja de tamanho normal e instalar ali uma pequena unidade. Se ela fosse bem, então a expandiríamos. Foi difícil argumentar contra o projeto, porque decolou muito com sucesso. O MiniMac inicial fez

em torno de 70 mil dólares no primeiro mês. No entanto, depois de terem construído aproximadamente 22 miniunidades, algumas sem assentos e outras com apenas 38 lugares, finalmente se cansaram da minha gritaria e cancelaram o projeto. E fizeram muito bem, pois esses minis foram convertidos em lojas regulares e a maioria está fazendo um tremendo negócio. Acredito que, caso se pense pequeno, a tendência será continuar pequeno.

Com Brent mudando de comportamento em relação ao projeto MiniMac, ganhamos estímulo para nossa campanha de remodelação e acomodações no interior das lojas. Ainda tive de continuar martelando na questão, pois, em locais onde achava que precisaríamos de oitenta lugares, eles estavam colocando cinquenta. Onde eu achava que precisaríamos de cento e quarenta, eles estavam colocando oitenta.

Há argumentos que justificam ambos os lados. Se fossem instalados 140 lugares, poderiam ser ocupados somente uma hora e meia até meio-dia. O resto do tempo talvez uma boa parte deles ficasse vazia. Isso ocorre em muitos restaurantes do centro da cidade. Caso seja necessário bancar muitos assentos vazios por dezoito ou vinte horas por dia, a economia não funciona, Mas em tudo que se trata do McDonald’s, obviamente, acabo privilegiando o nível mais alto. Fred Turner também, e gosto de pensar que *esse negócio expandirá para tributar as instalações previstas*. Em outras palavras, caso haja algumas bases extras de grelha e uma estação extra para as frituras, ou caso se instale mais uma caixa registradora do que os negócios existentes exijam, haverá o desafio a usá-las.

Enquanto estou falando sobre Brent Cameron, ressalto que sempre considerei nossos conflitos criativos. Primeiro foi na Califórnia, quando ele era um supervisor de área em Los Angeles. Ele e Fred geralmente assumem uma

posição conservadora em qualquer questão. Sou liberal, e essa diferença sempre torna as reuniões executivas interessantes.

Alguns dos meus caluniadores, e acabei conquistando poucos ao longo dos anos, declaram que minha propensão para experimentar novos itens de cardápio é uma indulgência tola. Afirmam que isso se origina do fato de eu nunca ter superado o desejo do meu representante de ter algo novo para vender.

– McDonald's está no negócio dos hambúrgueres – dizem eles. – Como Kroc até considera a possibilidade de servir frango? – Ou perguntam: – Por que mudar uma combinação vencedora?

Claro que não é difícil demonstrar o quanto nosso cardápio mudou no decorrer do tempo, e ninguém conseguiria discutir o sucesso de adições como McFish, Big Mac, torta de maçã e Egg McMuffin.[30] Para mim, o mais interessante sobre esses produtos é que cada um evoluiu com base em uma ideia de um de nossos operadores. Desse modo, a empresa se beneficiou da engenhosidade de seus pequenos empresários enquanto estes estavam sendo ajudados pela imagem da rede e pela nossa força publicitária. A meu ver, isso é o exemplo perfeito do capitalismo em ação. A concorrência foi o catalisador para cada um dos novos produtos. Lou Groen surgiu com Filet-O-Fish para ajudá-lo em sua batalha contra a rede Big Boy nas paróquias católicas de Cincinnati. O Big Mac resultou da necessidade de um sanduíche maior para competir contra o Burger King e uma variedade de invenções de lojas especializadas. Jim Delligatti, em Pittsburgh, foi o responsável pela concepção do Big Mac.

Harold Rosen, nosso operador em Enfield, Connecticut, inventou nossa bebida especial do Dia de São Patrício, The Shamrock Shake.

– É preciso um cara com um nome como *Rosen* para pensar numa bebida irlandesa – disse Harold, e não estava brincando.

– Você pode estar certo – retruquei. – É preciso um cara com um nome como Kroc para surgir com um sanduíche havaiano… Hula Burger. – Ele não disse nada, sem saber se eu estava ou não brincando.

Os operadores não são os únicos que trazem ideias criativas para nosso cardápio. Meu velho amigo Dave Wallerstein, antes chefe da rede de cinemas Balaban & Katz e com um grande talento para o merchandising – o sujeito que introduziu as lanchonetes originais na Disneylândia para Walt Disney –, é um diretor externo do McDonald's e o único que surgiu com a ideia de um tamanho maior para as batatas fritas. Dave disse que as adorava, mas os saquinhos em que eram servidas não atendiam à vontade de consumo dele, e não queria comprar dois. Nós, então, insistimos e ele finalmente sugeriu que testássemos uma batata maior em uma loja perto de onde morava em Chicago. Eles têm uma janela lá que agora chamam de "The Wallerstein Window", porque, cada vez que o gerente ou alguém da equipe olhasse, veria Dave espiando para observar como as batatas fritas maiores estavam vendendo. Ele não precisa se preocupar. O tamanho maior decolou como um foguete, e agora é um dos nossos produtos mais vendidos. Dave coloca de fato o coração em seu trabalho como diretor, agora que está aposentado e tem tempo de sobra. Não há nada que ele aprecie mais do que viajar comigo para verificar as lojas.

Nossa torta de maçã surgiu depois de uma longa busca por um tipo de sobremesa para o McDonald's. Senti que precisávamos de uma para completar nosso cardápio, mas foi um problema encontrar um produto que se enquadrasse facilmente em nosso sistema de produção e obtivesse ampla aceitação. Pensei que a resposta estava

em um bolinho de morango. No entanto, ele vendeu bem por pouco tempo e depois despencou para nada. Também depositei grandes esperanças no *pound cake*,[31] mas lhe faltava glamour. Precisávamos de algo com apelo publicitário romântico. Estava a ponto de desistir quando Litton Cochran sugeriu que tentássemos torta frita, que ele disse ser a sobremesa favorita dos velhos sulistas. O resto, obviamente, é história de fast-food. Hot Apple Pie, e mais tarde Hot Cherry Pie,[32] tem essa qualidade especial, um requinte delicado, o que a tornou perfeita para o McDonald’s. As tortas incrementaram significativamente nossas vendas e receitas. Além disso, criaram uma nova indústria para a produção de recheados congelados, fornecendo-os a nossas lojas.

Durante as férias de Natal, em 1972, em visita a Santa Bárbara, recebi um telefonema de Herb Peterson, nosso operador lá, que disse ter alguma coisa para me mostrar. Ele não me daria uma pista sequer sobre o que era. Não queria que eu a rejeitasse, o que poderia ter feito, pois a ideia era uma maluquice: um sanduíche de café da manhã. Consistia em um ovo moldado em um círculo de teflon, com a gema rompida e temperada com uma fatia de queijo e outra de bacon canadense grelhado. Seria servido em um muffin inglês aberto, torrado e amanteigado. Fiquei meio surpreso com a apresentação, mas então o provei, e fui rendido. Uau! Eu queria colocar o produto em todas as nossas lojas imediatamente. No entanto, é claro, isso era impossível. Levamos em torno de três anos para que o sanduíche de ovos estivesse totalmente integrado à nossa rede. A esposa de Fred Turner, Patty, sugeriu o nome que ajudou a fazer um sucesso imediato: Egg McMuffin.

O advento do Egg McMuffin abriu uma potencial nova área de negócios para o McDonald’s, o mercado de café da manhã. Depois dele, viramos a Sexta Frota entrando

em ação.[33] Foi emocionante ver as forças conjuntas de nosso pessoal de pesquisa e desenvolvimento, nossos experts em marketing e publicidade e nossos especialistas em operações e fornecimento concentrando-se na criação de um projeto de abastecimento para o mercado de café da manhã. No entanto, tivemos de superar muitos problemas. Alguns deles eram novos para nós, pois lidávamos com novos tipos de produto. Panquecas, por exemplo, devem ser oferecidas caso se pretenda promover um cardápio completo de café da manhã, mas elas têm um tempo de espera extremamente curto, e isso nos obrigou a elaborar um procedimento para “cozinhar sob encomenda” durante períodos com poucos clientes. Nossas linhas de produção de alimentos, tão rápidas e eficientes para hambúrgueres e batatas fritas, precisaram ser orientadas e realinhadas para a produção de itens que atendessem ao mercado de café da manhã. Então, depois de todo o planejamento e todo o trabalho com os problemas de abastecimento e produção, ficou a cargo do operador individual a decisão sobre adotar ou não o café da manhã na loja. Isso significava mais horas de trabalho para ele, é claro, e provavelmente teria de contratar mais membros para a equipe e dar treinamento extra aos que já estavam lá. Como consequência, o programa de café da manhã está crescendo em um ritmo muito moderado, mas consigo vislumbrá-lo em todo o país, e visualizar expansões para muitas lojas, como *brunch* no domingo.

Mantenho uma série de inclusões no cardápio experimental o tempo todo. Alguns produtos agora testados em lojas selecionadas poderão encontrar seu caminho para uso geral. Outros, por várias razões, nunca o farão. Temos uma cozinha completa para testes e um laboratório experimental na minha fazenda, onde todos

os nossos produtos são testados; isso ainda se considerando a inovadora instalação em Oak Brook. Fred Turner tem tendência a dar uma olhadela em todas as ideias de novos cardápios. Ele regularmente tentará ridicularizá-los com alguns gracejos, tais como: “Isso pode ser tudo de bom, mas quando vamos começar a servir bananas grelhadas? Poderíamos colocar um pequeno recipiente de xarope de ácer ao lado, e, talvez para o jantar, servi-los flamejantes”. Tal sarcasmo não me incomoda. Conheço o pensamento de Fred, e o respeito. Ele não quer que nos comportemos de modo enlouquecido em relação aos novos produtos. Não o faremos, mas estaremos flexíveis e mudaremos à medida que o mercado exigir. Há algumas coisas que podemos fazer e manter nossa identidade, e há outras que nunca poderíamos. Por exemplo, é bastante possível que um dia tenhamos pizza. Por outro lado, há uma boa razão pela qual nunca tenhamos cachorros-quentes. Não há como dizer o que está dentro de um cachorro-quente, e nosso padrão de qualidade simplesmente não permitiria esse tipo de produto.

Alguns executivos têm mapas do país com diferentes alfinetes coloridos indicando seus pontos de venda. Eu não. Não preciso de um porque os dados estão todos mentalizados, e isso inclui o tipo de loja em um determinado local, quem é o operador, que espécie de volume ele está fazendo, quais são seus problemas e assim por diante. Claro, com 4 mil localizações na mente, não consigo acompanhar as atualizações nas operações de cada loja como um consultor de campo do franqueado ou seu gerente distrital. No entanto, mantenho contato por meio de minhas atividades no mercado imobiliário.

Na época em que adquirimos um avião para a empresa, costumávamos detectar locais adequados às lojas do McDonald’s voando sobre uma comunidade e procurando escolas e campanários da igreja. Depois de

uma foto geral do ar, investigávamos o local. Agora usamos helicópteros, e é o instrumento ideal. Raramente passa um mês em que não receba relatórios de qualquer distrito que esteja usando nossos cinco helicópteros comunicando alguns novos lugares que de outra forma jamais teríamos descoberto. Temos um computador em Oak Brook projetado para pesquisas imobiliárias. Mas essas impressões não têm utilidade para mim. Depois de encontrar um local promissor, dirijo o carro pelas redondezas, entro no salão da esquina e no supermercado do bairro. Eu me misturo com o povo e observo o movimento de vaivém, o que me diz o que preciso saber sobre como uma loja do McDonald’s se sairia por lá. Inferno, se ouvisse os computadores e fizesse o que eles propusessem com o McDonald’s, eu teria uma loja com uma linha automática de distribuição. Assim, bastaria empurrar alguns botões e sairia um Big Mac, milk-shake e fritas, tudo preparado de modo automático. Conseguiríamos fazer isso; tenho certeza de que Jim Schindler seria capaz. Nós, porém, nunca o faremos. O McDonald’s é um negócio de *pessoas*, e o sorriso no rosto do funcionário quando ele anota um pedido é uma parte vital da nossa imagem.

Encontrar locais para o McDonald’s é a coisa mais criativa que consigo imaginar. Saio e verifico um terreno. Não é nada além de um terreno vazio, que não produz uma maldita coisa para ninguém. Faço uma construção ali, e o operador entra nos negócios empregando cinquenta ou cem pessoas, e surgem novos negócios para o homem do lixo, o paisagista e as pessoas que vendem a carne, os pãezinhos, as batatas e outras coisas. Em seguida, daquele terreno vazio nasce uma loja que faz, digamos, 1 milhão de dólares por ano. É uma grande satisfação ver isso acontecer.

Em 1974, The Fourteen Research Corporation publicou uma análise de 75 páginas sobre a expansão do

McDonald’s projetada até 1999. O relato descreveu muito bem nossa posição financeira e o tipo de desenvolvimento imobiliário que prevejo:

> A base do sucesso do McDonald’s está em servir um produto de preço baixo e com um padrão de atendimento rápido e eficiente, em ambientes limpos e agradáveis. Apesar do cardápio limitado, ele contempla alimentos básicos amplamente aceitos na América do Norte. Por essas razões, a demanda pelos produtos é menos sensível às flutuações econômicas do que a maioria dos outros formatos de restaurantes.
>
> Até o início da década de 1970, o McDonald’s expandia-se quase que exclusivamente nos subúrbios. No entanto, durante muito tempo, gastou uma enorme quantidade em publicidade nacional, o que gerou uma demanda latente e no país inteiro por seu produto. Assim, montou-se o palco para que a empresa diversifique e fortaleça seu projeto de expansão. Atualmente, há mais de cem lojas localizadas em cidades, shopping centers e até mesmo em *campi* universitários; a maioria está se saindo excepcionalmente bem, e existem muitas outras em planejamento.
>
> Acreditamos firmemente que uma loja do McDonald’s pode estar localizada com sucesso em quase todos os lugares onde existem concentrações primárias de população (isto é, subúrbios e cidades) e concentrações secundárias (isto é, escolas, shopping centers, parques industriais, estádios etc.) desde que os índices de giro de capital atinjam os objetivos corporativos. É esse tipo de expansão “em cada recanto”, juntamente com o contínuo crescimento convencional, que nos leva a projetar que, em média, serão acrescentadas 485 novas lojas a cada ano (até 1979) às operações internacionais.

Expansão *em cada recanto*. Exato! Há inúmeros deles em todo o país que se revelam possíveis locais para nós, e pretendemos expandi-los integralmente. O que é necessário para conseguir uma franquia do McDonald’s? O mais importante são dois elementos: compromisso total de tempo e energia. Uma pessoa não precisa ser superinteligente ou ter mais do que uma formação

acadêmica equivalente ao Ensino Médio, mas deve estar disposta a trabalhar duro e se concentrar exclusivamente no desafio de operar a loja. O valor de nossas franquias aumentou muito ao longo dos anos. Comecei a distribuí-las por 950 dólares em 1955. Dez anos depois, quando nos tornamos uma empresa de capital aberto, o investimento médio era de 81.500 dólares. Hoje em dia, são necessários 200 mil dólares para a franquia e as despesas relacionadas – equipamentos, mobiliário, letreiros etc. –, sem contar juros ou encargos financeiros com empréstimos em dinheiro.

Na entrevista inicial, informamos ao candidato nossas expectativas e os aspectos em que a empresa irá contribuir. Se ainda continuar interessado depois de aprender sobre o tipo de investimento pessoal e financeiro necessário, é colocado para trabalhar em uma loja do McDonald’s perto de sua casa. No entanto, são atribuídos a ele horários noturnos ou de fim de semana, de modo que não interfiram em seu trabalho atual, e aprende logo de cara o que está envolvido tanto no trabalho da equipe quanto na gestão. Se ele não é realmente o tipo certo para nosso tipo de trabalho, este é o momento de descobrir. Passada essa experiência e uma conversa final com o gerente de licenciamento da área, o candidato deposita 4 mil dólares e é informado sobre onde provavelmente o restaurante estará localizado. Nunca prometemos uma comunidade específica. Entrar na lista de candidatos registrados à espera de um local é mais difícil do que antes, pois damos preferência aos atuais operadores e aos funcionários do McDonald’s que estiveram com a empresa por dez anos ou mais.

Avisamos ao candidato quando surge um local adequado a ele (geralmente, menos de dois anos após o registro), e, se ainda estiver interessado depois de examinar o lugar, começamos a envolvê-lo mais no

McDonald's. Mantemos contato próximo enquanto a pessoa se organiza a fim de se juntar a nós, livrando-se de outro negócio, talvez vendendo um imóvel e procurando outro na comunidade onde a loja estará localizada. E então lhe pedimos que passe mais quinhentas horas trabalhando no restaurante McDonald's. Também o convidamos a participar de cursos de orientação e gestão. Depois, cerca de quatro a seis meses antes da data em que a loja está programada para abrir, o licenciado participa do nosso curso de operações avançadas na Universidade do Hambúrguer. Isso agrega refinamento às habilidades de gerenciamento e *know-how* de operações, coisas de que ele precisará para receber seus primeiros clientes.

Todo esse trabalho preparatório e treinamento são elementos que ajudam a garantir o sucesso do pequeno empresário que recebe uma franquia do McDonald's. E nosso trabalho não para por aí. Continuamos bem ali o auxiliando por meio do nosso sistema de representantes de campo.

Todas as etapas estão inter-relacionadas: a construção do restaurante, o treinamento, o aconselhamento de marketing, o desenvolvimento do produto, a pesquisa que entrou em cada elemento do nosso pacote de equipamentos. Junto com nossa publicidade nacional e a assistência contínua de supervisão, fornecemos um inestimável sistema de suporte. Os operadores individuais pagam 11,5% do seu bruto para a corporação por todo esse esquema, e acho que é uma pechincha.

Art Bender, meu primeiro franqueado, conta que às vezes se perguntou por que não começou seu próprio restaurante em vez de pagar uma porcentagem do bruto para o McDonald's. Afinal, se ajudou a ensinar a Ray Kroc o negócio, poderia fazer isso sozinho facilmente.

– Posso ter um restaurante bem-sucedido – diz Art –, mas teria de pensar no que isso me custaria como

indivíduo para comprar os serviços que recebo da corporação. Claro que o nome em si vale muito. Publicidade nacional com Art's Place? Nunca. Consequentemente, há poder de compra, treinamento da Universidade do Hambúrguer para meus gerentes, desenvolvimento de produto... Como conseguiria fazer tudo isso sozinho?

🍔 🍔 🍔

Nosso desenvolvimento em áreas urbanas tem sido desafiador, por representar uma espécie de situação imobiliária bastante diferente. Além disso, há também todos os tipos de corrente social e política que circulam em torno de uma grande cidade, com os quais não se precisa lidar nos subúrbios. Ocasionalmente, ativistas de um tipo ou de outro tentaram atacar o McDonald's para avançar na causa que defendiam. Somos um símbolo conveniente de estabelecimento comercial. Na cidade de Nova York, por exemplo, escritores esnobes caracterizaram nossos negócios como alguma espécie de trama sinistra. Aqui estava o Daddy Warbucks[34] vestido como Ronald McDonald pagando leite para uma população desavisada. Esses fanáticos se opunham de fato ao sistema capitalista. Sua hipocrisia política considera que, para ser bem-sucedida no contexto da livre-iniciativa, uma empresa deva ser moralmente corrupta e culpada de todos os tipos de prática comercial mesquinha. Sinto pena das pessoas que têm uma visão tão restrita e miserável do sistema que tornou excelente nosso país. Felizmente, sua histeria raramente impressiona os residentes, que acolhem bem a limpeza e o tipo saudável de atividades do McDonald's. Eles percebem que nossas lojas podem ajudar a melhorar sua comunidade. São raras as circunstâncias em que um

bairro sente mesmo que o McDonald’s não seria compatível com sua singularidade.

Isso aconteceu na sofisticada Lexington Avenue, na cidade de Nova York, de onde nos retiramos. Gastamos muito dinheiro, mas com certeza não queremos ficar em uma área na qual as pessoas não nos querem, o que torna perdida uma proposta de negócios. No entanto, se algum dos residentes aristocráticos da Lexington Avenue pensa que o McDonald’s não pode ser um negócio de bom gosto, refinado e socialmente estimulante, uma visita ao Water Tower Place[35] em Chicago talvez o faça mudar de opinião. Nossos vizinhos nesta construção ultramoderna da Avenida Michigan incluem os nomes mais clássicos do varejo. Nossa loja faz um negócio tremendo, mesmo que precisemos explicar a uma viúva ricaça usando uma pele de *vison* que, goste ou não, terá de ir ao balcão e pedir seu próprio hambúrguer, pois não temos serviço de mesa.

Foi maravilhoso ver todas essas mudanças no McDonald’s e fazer parte delas. No entanto, estava ficando cada vez mais difícil continuar no mesmo ritmo. Alguns dias eu dificilmente conseguiria dar uma volta em função de a artrite estar deformando meu quadril, mas a dor era preferível à ociosidade, e continuei movimentando-me, apesar do pedido de Joni de que nos instalássemos em nossa fazenda. Ela realmente adora o lugar. Eu também. Havia, porém, uma série de coisas que não poderiam ser realizadas de uma poltrona.

Por um lado, eu queria ser dono dos Chicago Cubs, a equipe de beisebol em que estava enraizado desde os 7 anos de idade. Em 1972, a época parecia oportuna, e tentei fazer uma oferta, mas Phil Wrigley nem sequer me ouviu. Ele disse que, se o clube estivesse à venda, eu era o tipo de pessoa que ele gostaria que o comprasse, mas não estava. A resposta me deixou louco de raiva, pois

Wrigley está apenas sentado naquele time. Ele não fez droga nenhuma para melhorá-lo, mas não desistirá e permitirá a alguém que faça isso. Uma atitude idiota. A mensagem enviada por ele sugeriu que até poderia mudar de opinião um dia qualquer, mas com certeza eu não iria ficar esperando que a mudança viesse. Acabei me esquecendo da coisa toda. Não estava nem mesmo pensando em ir ao beisebol quando voava para Los Angeles a fim de encontrar Joni no início de 1974 e ler notícias esportivas sobre a iminente venda dos Padres de San Diego. Pensei: *Meu Deus, San Diego é uma cidade maravilhosa. Por que não vou lá e dou uma olhada naquele estádio de beisebol?* Sempre admirei Buzzie Bavasi, que estava comandando o time, e a situação parecia muito tentadora. Então, saindo do aeroporto, entrei no carro com Joni e disse-lhe que estava pensando em comprar o San Diego Padres. Ela me fitou interrogativamente e falou:

– Que é isso, um mosteiro?

---

27 O capitalismo negro (em inglês, *black capitalism*) é um movimento entre os afro-americanos para construir riqueza por meio da propriedade e desenvolvimento de negócios. O capitalismo negro tradicionalmente se concentrou em empresas afro-americanas, embora alguns críticos e ativistas também tenham pressionado por uma maior representação dos negros na América corporativa. (N.T.)

28 A Occupational Safety and Health Administration (Administração de Segurança e Saúde Ocupacional dos Estados Unidos) foi criada pelo Congresso dos Estados Unidos e assinada pelo presidente Richard M. Nixon em dezembro de 1970. Sua missão é impedir acidentes do trabalho, além de doenças e acidentes mortais no contexto do emprego por meio da emissão e aplicação de regras chamadas Normas de Segurança e Saúde no Trabalho. (N.T.)

29 Mansarda, em arquitetura, é a janela disposta sobre o telhado de um edifício para iluminar e ventilar seu desvão e, por extensão, o próprio

desvão, que pode ser usado como mais um cômodo de uma casa. (N.T.)

30 O McMuffin de ovos foi criado quando o McDonald’s descobriu que a maior parte das pessoas não comprava hambúrgueres no café da manhã. A solução foi disponibilizar ovo, queijo e carne em um muffin inglês. (N.T.)

31 No Brasil, conhecido pelo nome original, ou como bolo americano, bolo inglês ou bolo de peso. (N.T.)

32 Torta quente de cereja. (N.T.)

33 A Sexta Frota é uma divisão da Marinha dos Estados Unidos da América designada para operar no mar Mediterrâneo. (N.T.)

34 Referência a um personagem de ficção (um rico empresário), criado pelo caricaturista Harold Gray na tira de desenhos animados dos Estados Unidos “Little Orphan Annie”. Surgiu em 5 de agosto de 1924, no jornal *Daily News*. (N.T.)

35 Water Tower Place é um dos arranha-céus mais altos do mundo, com 262 metros. Edificado na cidade de Chicago, Estados Unidos, foi concluído em 1976; com 74 andares, a construção abriga um shopping center de 8 andares considerado na altura da construção como um dos maiores shopping centers do mundo. (N.T.)

Todos, incluindo minha esposa e o comissário de beisebol, ficaram chocados quando, no primeiro jogo dos Padres em casa, em 1974, peguei o microfone e, mesmo o público ouvindo, dei uma bronca nos jogadores pela performance sofrível. Os 40 mil fãs rugiram, e os comentaristas enlouqueceram. Assim que cheguei de volta ao hotel, Joni já estava ao telefone para dizer que se envergonhava de mim. Como pude fazer tal coisa? Estava bêbado? Não, assegurei-lhe que não. Simplesmente me sentia louco da vida.

Esse momento foi sendo programado por muitas semanas, provavelmente desde que pedi a Don Lubin que iniciasse as negociações para comprar o time para mim. Havia lido que o proprietário, C. Arnholt Smith, banqueiro da Califórnia, enfrentando profunda dificuldade financeira, seria forçado a vendê-lo. Como vários grupos haviam manifestado interesse, o assunto era permeado por mais que um pouco de suspense. Don chamou Buzzie Bavasi, gerente geral do clube, e disse que Ray Kroc queria comprar o time.

– Tudo bem – disse Buzzie. – Quem mais está no grupo?

– Ele é o grupo. – Um longo e desconfiado silêncio, e então D. acrescentou: – Ray possui 7 milhões de ações ordinárias do McDonald’s, as quais está vendendo por 55 dólares a cota.

Buzzie fez um rápido cálculo mental e afirmou que ficaria feliz em falar com o senhor Smith sobre a questão.

Tivemos uma reunião preliminar na qual troquei ideias sobre beisebol com Buzzie e seu filho, Peter. Logo de cara nos demos bem. Sempre admirei Buzzie, e respeitava seu profissionalismo desde os dias em que era um dos antigos Dodgers do Brooklyn, associado a executivos de beisebol como Larry MacPhail, Branch Rickey e Walter O’Malley. Nosso bate-papo estimulou todas as lembranças do meu interesse pelo beisebol e me levou a colocar meu coração no objetivo de ser dono da equipe. No entanto, ainda transcorreriam muitas semanas de ansiedade e barganha antes de o acordo ser concluído. Smith primeiro queria meio milhão de dólares a mais do que eu estava disposto a pagar. Depois que chegamos a um acordo sobre o valor, seus advogados ainda mantiveram o assunto em suspenso enquanto tentavam liberá-lo de problemas com o governo. Don Lubin, por telefone, manteve-me informado durante o período de reuniões diárias com o grupo Smith. Em uma reunião crucial, realizada em uma elegante suíte no andar superior de um banco que anteriormente Smith havia controlado, as coisas se complicaram, e Don e seu parceiro, Bob Grant, realizaram uma estratégica reunião em uma sala de onde se via a baía de San Diego. Ele me disse mais tarde que acreditavam que Smith estava pronto para jogar a toalha e aceitar as nossas exigências, mas não tinham certeza. Então, em uma mesa, notaram uma fotografia já tão desbotada pelo sol em que mal conseguiram distinguir o rosto dos três homens: C. Arnholt Smith, Richard M. Nixon e Spiro Agnew. Esse

símbolo de glória esmaecido era particularmente impressionante na esteira do Watergate, e elevou o espírito dos meus homens, que partiram para a batalha com vigor renovado. Finalmente, reduziram as diferenças para um ou dois pontos. Voltei para San Diego tarde da noite e me encontrei com eles e Smith.

– Veja, senhor Smith, já prolongamos a questão por muito tempo – eu disse. – A menos que este acordo seja assinado agora, não haverá mais acordo algum.

Então o assinamos.

Os Padres estavam por baixo durante cinco anos consecutivos, e eu não esperava milagres. Disse aos jornalistas que achava que levaria pelo menos três anos para preparar o time, e não me surpreendi quando começaram a temporada perdendo uma série de três jogos em Los Angeles. Decepcionado, mas não surpreso.

Fui recebido como um herói em San Diego. Velhos e meninos me paravam na rua para agradecer a salvação do beisebol para a cidade. O prefeito me presenteou com um prêmio nas cerimônias de abertura do nosso primeiro jogo em casa. Os jornalistas esportivos também me deram um prêmio, as bandas U.S. Navy Band e Marine Band tocaram, e os flashes das câmeras pipocavam enquanto eu ficava ali, de braços erguidos, com os dedos em V, reconhecendo os aplausos como um candidato presidencial.

Gordon MacRae cantou o hino nacional e o árbitro gritou: “Play ball!”. Fiquei tão entusiasmado quando aquele primeiro rebatedor do Houston Astro caminhou até a base que mal pude me conter. O entusiasmo, porém, passou rapidamente enquanto assistia a erro após erro do meu time. Depois de algumas entradas, já me sentia revoltado.

Os Padres, então, mostraram algum sinal de vida e lotaram as bases com uma eliminação. Nosso quarto batedor rebateu um *pop-up* muito alto para trás da base,

e todos acompanhamos de forma tensa, torcendo para que caísse nas arquibancadas para um *foul strike.* O receptor do Houston, contudo, pegou-a para a segunda eliminação. Virei-me para Don Lubin e disse:

– Que droga. Depois de várias rebatidas e encher as bases, bem, ainda temos uma eliminação.

Quando me virei para assistir ao jogo novamente, fiquei espantado ao ver os Astros trotarem para fora do campo.

– Qual é o problema? – gritei. – Ainda há um para sair!

Don balançou a cabeça e disse:

– Sim, havia. Mas nosso homem na primeira base correu para a segunda naquela bola e também foi eliminado pelo receptor.

Furioso, pulei e desci até a cabine de locução. O homem no microfone olhou com descrença quanto eu a invadi.

– Olá, senhor Kroc – ele disse.

Sem responder, arranquei o microfone das mãos dele. Nesse instante, um homem correu completamente pelo campo de jogo vindo das arquibancadas do lado esquerdo. Minha voz ecoou por todos os cantos do estádio:

– Tirem esse nudista daí! Prendam o sujeito! Chamem a polícia!

Não pegaram o homem, e o fato agitou bastante o público, mas nada em comparação com o tumulto que eu iria gerar.

– Aqui é Ray Kroc – falei aos torcedores. Disse-lhes que tinha boas e más notícias. Havia 10 mil deles a mais lá naquela noite do que os que compareceram para ver a estreia dos Los Angeles Dodgers no grande estádio Chavez Ravine algumas noites antes. Essa foi a boa notícia. – A má notícia é que estamos apresentando um péssimo espetáculo para vocês – gritei. – Peço-lhes

desculpas. Estou indignado. Este é o jogo de beisebol mais ridículo que já vi!

Entrevistadores ainda me perguntam sobre esse incidente. Normalmente, perguntam-me se me arrependi. A resposta é *não mesmo*! Só me arrependo de não ter sido muito mais duro com eles. Precisei apresentar uma desculpa diplomática ao comissário, mas tenho a satisfação de ser responsável por uma nova regra no beisebol: ninguém além do locutor oficial pode usar o sistema de PA em um jogo. Também introduzi uma novidade referente ao beisebol. Era insistência minha, bem conhecida pelos funcionários do McDonald's, que os clientes recebessem um produto de qualidade pelo dinheiro gasto conosco. Aparentemente, fui o primeiro proprietário a sugerir que cabe aos jogadores a melhor performance aos torcedores que os apoiam.

Na época, a reação à minha explosão de raiva foi contraditória. Colunistas de jornais a abordaram, e comentaristas de televisão a polemizaram. Acredito que, de modo geral, concordaram com o meu ponto de vista: não é crime perder, a menos que não se faça o melhor. Todas as personalidades do beisebol foram questionadas para se posicionar contra ou a favor sobre como meu ponto de vista se aplicava a jogadores profissionais. Doug Rader, que jogava como terceira base do Houston Astros (e mais tarde se juntou ao nosso clube), comentou:

– Com quem diabos ele pensa que está falando, um bando de cozinheiros?

Eu disse à imprensa que Rader insultara todos os cozinheiros e convidei alguns deles da região de San Diego para o jogo de abertura da nossa próxima série em casa contra os Astros. Se estivessem usando um chapéu de *chef*, seriam admitidos gratuitamente no estádio. Milhares de pessoas apareceram com chapéus de *chef* para o jogo, e todas ficaram sentadas atrás da terceira

base. Rader foi apresentado com um chapéu de *chef* no telão do estádio antes do início do jogo. Nossos torcedores vaiaram cada jogada dele; tudo no espírito de brincadeira, é claro.

Foi maravilhoso ver como os torcedores de San Diego apoiaram os Padres mesmo quando estavam perdendo, o que aconteceu a maior parte do tempo durante nossas duas primeiras temporadas. A frequência no estádio aumentava drasticamente a cada ano. E ficaria ainda melhor à medida que o time continuasse a progredir. Foi muito divertido estimular esse espírito com promoções como festas *tailgate*[36] com os torcedores que acompanhavam o time, as quais eram tradicionais para jogos de futebol e foram prontamente adaptadas ao beisebol. Uma vez dei 10 mil dólares em uma brincadeira de pegar dinheiro antes do jogo. Escolhemos ao acaso quarenta espectadores fora do estádio e os pusemos dentro do campo, que estava cheio de papel-moeda. Eles poderiam ficar com tudo o que conseguissem pegar em um determinado limite de tempo, e, vou dizer, houve uma tremenda correria do lado de fora.

Buzzie claramente apreciou meu interesse ativo pelo time, dizendo-me que muitos proprietários são ausentes. Ficamos em contato por telefone o tempo todo. Quando ele me levou em uma turnê para conhecer os funcionários do escritório, fiquei horrorizado com os salários que pagávamos. Entendi que o valor fora necessário em função dos problemas financeiros de Smith, mas não queria que o pessoal da linha de frente pensasse que eu era um avarento. Não estou falando sobre jogadores; eles são profissionais e têm bons contratos. Então, disse a Buzzie:

– Quero que dê aumento para as pessoas de todos os setores.

Ele ficou de fato surpreso. Comentou que as pessoas do beisebol tradicionalmente pagavam salários muito reduzidos. E precisavam fazer isso porque havia mais anos ruins do que bons. Respondi que se danasse a tradição, pois qualquer time que eu tivesse receberia salários decentes. Bem, comprometemo-nos com isso. Não demos um aumento geral, mas me certifiquei de que as pessoas que mereciam ganhassem aumento. Todos receberam bônus no Natal e também quando o time estava indo bem. Mais tarde, Buzzie teve de admitir que parte do sucesso crescente do time se deveu ao novo interesse e à eficiência desse pessoal.

Nosso estádio pertence à cidade de San Diego, portanto, não posso fazer o que quiser nele. As autoridades descartaram alguns dos meus projetos de paisagismo e outras melhorias para embelezar o local. Sem ressentimentos. Eles levam em conta multidões de espectadores, e meus projetos os levariam a perder alguns assentos, mas continuo tendo ideias para tornar nossos jogos uma experiência mais agradável. Uma delas foi a banda elétrica de um único homem, um pianista equipado com bateria, platinelas e todo tipo de outros efeitos. Arranjei um, e usei a inscrição Padres em amarelo e marrom, posicionando-o perto da entrada do estádio. Buzzie achou a ideia maluca, mas mudou de pensamento quando viu multidões se reunindo para vê-lo tocar antes dos jogos. Também tive a ideia de vender um grande balde de pipoca por 1 dólar. Nós o promovemos como *a maior embalagem de pipoca do mundo*. Ainda tenho algumas outras ideias nessa linha, tal como o novo tipo de biscoito que chamamos de *Farkelberry Snickerdoodle*. Tirei a ideia de Jim Delligatti, em Pittsburgh, onde *snickerdoodles* foi descrito como “brownies albinos com sarampo”. Agora mesmo estou começando essas promoções.

O time está progredindo continuamente. Antes do início da temporada de 1977, adquirimos alguns bons jogadores como Gene Tenace, um receptor, defensor e vigoroso rebatedor, e Rollie Fingers, um excelente arremessador substituto, ambos anteriormente no Oakland A’s. Outro lançador substituto, Butch Metzger, recebeu o título de Iniciante do Ano na temporada de 1976. Estávamos esperando outra supertemporada do arremessador Randy Jones, normalmente titular, que ganhou o Prêmio Cy Young em 1976.

Infelizmente, Buzzie Bavasi renunciou após a temporada de 1977. Eu me tornei presidente do clube, mas não para comandá-lo. Deixo isso com Ballard Smith, meu genro, que é vice-presidente executivo. Bob Fontaine, vice-presidente e gerente geral, responsabiliza-se por tudo que se relaciona com os jogos, e Elten Schiller é gerente de negócios. Este será um estilo de gestão completamente diferente para os Padres. Buzzie dirigia uma barbearia de uma cadeira só, e ninguém podia fazer um movimento ou gastar um níquel sem consultá-lo. Não acredito nesse estilo. Delego autoridade. Bob Fontaine é livre para fazer qualquer negócio que queira sem minha aprovação, mas claro que não pode fazer transações de 1 milhão de dólares sem meu consentimento. No entanto, ele, Ballard e Elten são sujeitos maduros, equilibrados e competentes, e pretendo deixá-los trabalhar sem interferir.

De modo geral, ser proprietário do Padres tem sido muito gratificante. Uma das melhores coisas foi descobrir o espírito progressista de San Diego. Acho que a cidade está destinada a se tornar uma das comunidades de mais rápido crescimento no país. É maravilhosa. As condições meteorológicas são perfeitas para os mais variados tipos de produção, o trabalho é abundante, e há ali uma energia que Phoenix, Miami e Fort Lauderdale já tiveram, mas perderam. Por essa razão comprei o San Diego

Mariners, da World Hockey League, em agosto de 1976. Senti que a cidade merecia ter uma equipe de hóquei profissional, assim como de beisebol e futebol. A coisa, porém, não funcionou muito bem. Os torcedores não pareciam prontos para apoiar o hóquei, e acabei vendendo o time de volta para a liga. De qualquer forma, pessoalmente nunca prestei muita atenção ao jogo.

Fazer coisas como comprar times de beisebol e de hóquei sempre expõe alguém a críticas de pessoas que pensam ter melhores ideias sobre como gastar dinheiro. Há uma falácia comum de que dinheiro resolve problemas. Não, dinheiro cria problemas e, quanto mais se possui, maiores são os problemas, e o menor deles nem é como gastá-lo com sabedoria.

As pessoas às vezes me acusam de ser um tigre faminto por dinheiro. Não é verdade. Nunca fiz nada apenas por amor ao dinheiro. Vários anos atrás, quando começamos a gerar grandes lucros, enquanto fazia uma palestra em um seminário financeiro, um colega levantou-se e disse:

– Não é interessante que o senhor Kroc tenha tanto entusiasmo e boa vontade? Vocês sabem que ele possui 4 milhões de ações do McDonald's e que os títulos subiram 5 dólares?

Fiquei sem chão. Envergonhado mesmo. O sujeito estava olhando para mim. Eu, então, disse no microfone:

– E daí? Continuo podendo usar apenas um par de sapatos de cada vez.

Eu estava em uma situação difícil. No entanto, essa é a mentalidade. As pessoas que pensam apenas em termos de "Onde está o meu?" não conseguem imaginar alguém que não pense do mesmo jeito. Na verdade, temos sido criticados por considerarem uma investida de relações públicas a política do McDonald's de fornecer café e hambúrgueres gratuitos quando ocorrem desastres naturais. É o tipo de coisa difícil de aceitar, porque

estamos sempre tentando ser bons vizinhos e cidadãos responsáveis. Sempre encorajamos nossos franqueados a se envolverem em atividades comunitárias e a fazer doações para instituições de caridade.

Publicaram outras coisas injustas a nosso respeito. Por exemplo, fomos acusados de ter derrubado um edifício "símbolo" da arquitetura neogrega em Cambridge, Massachusetts, para que construíssemos um McDonald's no lugar. Os redatores se esqueceram de mencionar que o prédio estava em ruínas, vandalizado e incendiado antes de o comprarmos. A cidade de Cambridge se recusara a designá-lo como um edifício histórico. Essa loja passou por tempos difíceis depois de sua abertura em 1974, devido às manifestações politicamente motivadas contra ela. O operador, Lawrence Kimmelman, só aguentou por ter algumas outras lojas na área de Boston. Gradualmente, no entanto, os moradores de Cambridge começaram a perceber que a loja representava um trunfo para eles. Esqueceram toda a propaganda negativa. O negócio foi em frente. Uma negra que era uma coordenadora do Comitê Democrático da cidade e fora uma das mais ativas opositoras contra nossa abertura ficou tão impressionada depois, que foi trabalhar para Kimmelman naquela loja. Então, em 1976, o presidente da Câmara dos Deputados dos Estados Unidos, Thomas P. "Tip" O'Neill, disse a Kimmelman que se sentia satisfeito pelo fato de o McDonald's ter superado seus problemas em Cambridge: "Você está fazendo um excelente trabalho de serviço comunitário aqui".

Acusaram-nos de "manipulação chocante" em nosso litígio com sindicatos em São Francisco. Suponho que tenha sido uma maneira diferente de dizer que não estávamos brincando. É sempre chocante ser um perdedor. Fui questionado sobre ter perguntando ao prefeito Alioto: "O que seria necessário para colocar um

terceiro McDonald’s em São Francisco?”. Eu nunca disse isso nem qualquer coisa desse tipo.

Essas histórias não objetivam reforçar a ideia de que eu pensasse nunca ter cometido um erro. Longe disso. Provavelmente eu poderia escrever outro livro só sobre meus erros, mas não seria muito interessante. Nunca vi coisas negativas se tornarem vantajosas.

Uma vez, Harry Sonneborn, June Martino e eu investimos em um restaurante e cervejaria no lado sul de Chicago. Foi um fiasco. Tentei a sorte com a ideia de uma hamburgueria elegante chamada Ramond’s. A empresa abriu duas unidades, uma em Beverly Hills, outra em Chicago. Como não vingaram, limitei o prejuízo e fechamos. Uma coisa boa veio dos Ramond’s: subsídios para os restaurantes McDonald’s urbanos tão populares agora. Parte do problema com os Ramond’s foi a minha insistência na qualidade, em um tipo de atividade de volume restrito, cuja margem de lucro era fina como a pele de uma salsicha de cachorro-quente. O mesmo aconteceu com um empreendimento que começamos nos meus dias da Califórnia, a rede Jane Dobbins Pie Tree. Uma droga de ideia, mas com tortas excelentes. Na verdade, eram tão boas que, vendendo-as, estávamos indo à falência. Também enfrentei alguns fracassos colossais no McDonald’s. Além disso, me dei mal com o maldito Hula Burger, e contaram-me como foi devorado pelo voraz Filet-O-Fish. Quando surge uma oportunidade, Lou Groen ainda faz gozação comigo a respeito disso. O rosbife foi outro fracasso. No início, estávamos muito entusiasmados com ele, mas é um produto difícil para nosso tipo de atividade. Foi bem em algumas lojas, porém simplesmente não se adaptou ao nosso sistema. Mesmo assim, aprendemos muito sobre requisitos de teste com o fiasco do rosbife. Isso é importante porque, caso se esteja disposto a assumir grandes riscos, e eu sempre estive, o indivíduo será obrigado a se dar mal de

vez em quando e, quando se falha, deve-se tentar aprender o máximo que puder com o erro. Acredito que com a experiência do rosbife tenhamos aprendido o suficiente a respeito de nossos próprios métodos, para mais do que compensar o que perdemos com ela.

Há outro erro que cometi e que menciono apenas porque tantos idiotas fizeram muito barulho sobre ele. Foi a doação de 250 mil dólares para a campanha do presidente Nixon em 1972. Eu me deixei convencer pelo angariador de fundos de Nixon, Maurice Stans, e só tarde demais percebi ter feito a contribuição por uma razão errada. Minha motivação não era tanto pró-Nixon como era anti-George McGovern. Eu deveria saber naquela época que a decisão ia contra minha regra de não tentar tornar positiva uma ação negativa. A pior coisa sobre a doação foi a inferência subsequente de alguns filhos da puta de que eu a fiz para obter um tratamento favorável da comissão federal de preços em relação ao valor do nosso Quarter Pounder.[37] Como meu amigo e advogado Fred Lane diz: “Isso foi investigado minuciosamente pelo Watergate Select Committee, pelo Government Accounting Office,[38] pelo Departamento de Justiça e pelo House Committee on Impeachment, e nenhum deles encontrou qualquer indício de impropriedade”. Uso a linguagem dele porque a minha seria impublicável.

Um estudante, em uma das minhas palestras em Dartmouth, perguntou se eu exigia que os executivos no McDonald’s seguissem minha orientação política.

– Posso responder – interveio Fred Turner. – Kroc votou em Nixon, e eu, em McGovern.

– Foi isso mesmo – retruquei –, e nós dois estávamos errados. – Depois que as risadas acabaram, acrescentei: – Acredito que, se dois executivos pensam igual, um deles é dispensável.

Fico louco de raiva e discuto quando alguém da imprensa faz insinuações maldosas ao McDonald's ou a mim. No entanto, sempre admirei Harry Truman, e gostei do que ele disse sobre sair da cozinha caso não se suporte o calor. Não vou sair da cozinha. Tenho muitos projetos que quero realizar no McDonald's antes de pendurar minha espátula.

---

36 *Tailgate* é o nome de uma festa típica norte-americana. No próprio estacionamento dos estádios, os torcedores abrem os porta-malas dos carros, colocam o som alto, esticam as bandeiras e preparam uma bela refeição. (N.T.)

37 Quarterão com Queijo, no Brasil. (N.T.)

38 Órgão responsável pela auditoria, avaliações e investigações do Congresso dos Estados Unidos. No Brasil, seria um órgão com objetivos similares ao da Controladoria-Geral da União. (N.T.)

Uma noite, não muito tempo depois de ter comprado o San Diego Padres, estava batendo papo com Dave Condon, colunista de esportes do *Chicago Tribune*. O assunto nos levou a falar daquela grande equipe dos Cubs de 1929, quando ganharam a World Series contra a Filadélfia.

– Sabe, Dave – falei –, sou o exemplo perfeito de reencarnação. Morri no dia em que o Hack Wilson perdeu aquela bola voadora ofuscado pelo sol!

Brincadeiras à parte, às vezes sinto como se me tivessem dado uma dose extra de vida. Devo isso à ciência médica, e foi por isso que criei a Kroc Foundation.

Inicialmente, resisti ao projeto de fundação porque foi apresentado como forma de isenção fiscal. Não me interesso por esse tipo de coisa. Não faço doações filantrópicas porque me dão deduções fiscais. Essa é uma das minhas peculiaridades que vão contra práticas comerciais comuns. Assim como com contas de gastos. Nunca na minha vida enviei uma conta de gasto pessoal para o McDonald's. No início, é claro, seria inútil. Sem

salário, eu mantinha o negócio funcionando com a renda das vendas pela Prince Castle, mas, mesmo em anos posteriores, nunca cogitei ser reembolsado pela empresa. Pago a maior parte das despesas da minha empresa com dinheiro do meu próprio bolso, embora, obviamente, use o cartão de crédito dela. Da mesma forma, comprei uma frota de dezenove ônibus Greyhound personalizados, equipados com cozinhas, salas de repouso, telefones, televisão em cores e assentos estilo lounge e os aluguei à empresa por 1 dólar por ano. Em cada uma de nossas regiões, os operadores programavam o uso de um desses ônibus Big Mac para atividades relevantes, como levar crianças carentes e idosos a passeios. Comprei também o avião da empresa, um jato Grumman Gulfstream G-2. O McDonald’s o alugava de mim pelo mesmo preço baixo, 1 dólar por ano. O G-2 pode voar para qualquer lugar do mundo, e o aproveitamos bem e com custo reduzido em viagens executivas. A questão é que acredito em gastar meu dinheiro de maneira proveitosa. Só quando Don Lubin propôs a fundação como um meio para beneficiar a pesquisa médica meus ouvidos se aguçaram e comecei a prestar atenção.

Enquanto discutíamos a ideia, percebi que meu irmão seria exatamente o homem certo para se tornar presidente da fundação. Robert L. Kroc é PhD, e em 1965 foi chefe do departamento de Fisiologia do instituto de pesquisa da empresa farmacêutica Warner-Lambert. Especializado em Endocrinologia, ele era bastante respeitado no meio. Não foi fácil persuadir Bob a desistir de seu cargo e de sua casa em Morristown, Nova Jersey, e mudar para minha fazenda no sul da Califórnia. Finalmente, porém, em 1969 ele o fez, e desenvolveu um bom trabalho para implantar a fundação. O edifício da sede na fazenda possui instalações completas para conferências científicas e apresentações de trabalhos de

pesquisa. Meu irmão Bob fala a linguagem da ciência. Ele é pedante e meticuloso; disposto a fazer menos coisas para cometer menos erros. Eu sou afoito e disposto a cometer alguns erros para fazer as coisas acontecerem. Então, nosso pensamento está a quilômetros de distância do assunto dinheiro para a fundação. Nunca imaginei que fosse tão difícil doar dinheiro. Nossas doações parecem exigir inúmeros estudos e deliberações. No entanto, devo dizer que Bob conseguiu financiar algumas pesquisas importantes. Tivemos muitos cientistas e médicos altamente respeitados participando de nossas conferências, e os resultados dos encontros foram publicados em livros e como suplementos em prestigiadas revistas médicas. A Fundação Kroc financia pesquisas sobre diabetes, artrite e esclerose múltipla, doenças que atingem pessoas jovens roubando-lhes vitalidade em seus melhores anos. Eu as selecionei não só por esse motivo, mas também porque cada uma atingiu minha própria vida de forma destrutiva. E sou diabético. Minha primeira esposa, já falecida, também sofreu com a doença, e minha filha, Marilyn, morreu por causa dela em 1973. A artrite destruiu tanto as articulações do meu quadril que, com o tempo, não conseguia andar sem uma bengala. Em 1974, confinou-me na cama, e eu disse que não tinha mais jeito! Meus médicos haviam resistido a me operar por causa da minha diabetes e pressão alta, mas insisti em ter uma dessas articulações plásticas de quadril, mesmo que isso me matasse. Prefiro morrer a ser forçado a ficar na cama. A cirurgia funcionou bem. Joguei minha bengala no armário, e agora minha esposa precisa ficar me lembrando de ir mais devagar. A esclerose múltipla tem limitado minha irmã, Lorraine. Ela e seu marido, Hank Groh, tinham três McDonald’s em Lafayette, Indiana. Meu irmão diz que Lorraine devia ser um Ray Kroc mulher, porque, em muitas coisas, ela tem muito de mim.

A fundação expandiu suas atividades em 1976 para incluir um programa de conscientização pública sobre os efeitos familiares do abuso de álcool. O programa, conduzido sob o nome Operação CORK (Kroc de trás para a frente), é uma das principais preocupações de Joni. Ela dedicou muito tempo a ele e também muito empenho organizacional, trabalhando com o Rev. John Keller e Fred Lane.

Sempre gostei de ajudar as pessoas, o que justifica meu interesse no trabalho da fundação. É também o motivo pelo qual, no início de 1972, decidi que celebraria meu aniversário de 70 anos, em outubro, doando uma quantidade significativa de dinheiro a alguma causa merecedora. Um milhão de dólares foi o número mencionado quando discuti a ideia pela primeira vez com Joni e Don Lubin. Parecia um número redondo simpático, mas, à medida que as semanas e os meses foram passando e elaboramos listas de possíveis destinatários, a quantidade de dinheiro ia aumentando. Eu planejava beneficiar as instituições de Chicago porque era o lar, tanto meu como o do McDonald's, e queria mostrar minha gratidão. Outra consideração foi o fato de jovens e famílias terem sido importantes para o sucesso do McDonald's, e queria que minhas doações reconhecessem isso. Então, na lista final surgiram significativas doações para o Children's Memorial Hospital, direcionadas à pesquisa genética e à construção de novas instalações, o Passavant Pavilion, Northwestern Memorial Hospital, para um instituto de pesquisa para investigar problemas de natalidade, o Planetário Adler, para o desenvolvimento de um Universo Cênico, o Lincoln Park Zoo, para construção de um grande espaço para macacos, o PACE Institute, para programas educacionais e de reabilitação para detentos da prisão do Condado de Cook, a Ravinia Festival Association, verba para iniciar um fundo de doação, e o

Museu Field de História Natural, para uma grande exposição sobre Ecologia.

Acontece que, no momento em que essas doações estavam sendo examinadas, organizou-se um dia de doação de sangue no McDonald’s em Oak Brook para ajudar o filho de Red Llewellyn, funcionário de nosso departamento de contabilidade. O menino, um dos dez filhos, estava sendo tratado de leucemia no St. Jude’s Children’s Research Hospital, em Memphis, Tennessee, e precisava de muitas transfusões de sangue. A esposa de Red veio mais tarde me agradecer, contando-me também sobre o maravilhoso atendimento que o filho havia recebido no St. Jude’s. Então, pesquisando, aprendi mais sobre o lugar, e o acrescentei à minha lista de aniversário.

Além dos beneficiários principais, contribuí para a Igreja Congregacional de Harvard, em Oak Park, que frequentei quando menino, e para a Biblioteca Pública de Rapid City, Dakota do Sul, da qual Joni era administradora. Ao somar tudo, minha lista de presentes de aniversário totalizava 7 milhões e meio de dólares. Confesso que me senti muito poderoso em anunciar esse tipo de presente! Como disse na época, vi o McDonald’s se tornar uma instituição nacional. Os Estados Unidos são o único país onde isso pode acontecer, e senti um prazer sincero em compartilhar minha sorte com os outros. Meus amigos e colegas de trabalho demonstraram por meio dos presentes de aniversário que me deram haver entendido exatamente como me senti: criaram o Fundo Ambiental Ray A. Kroc no Museu Field de História Natural. Fiquei sem palavras de alegria quando Leland Webber, diretor do museu, comunicou que o fundo recebeu mais de 125 mil dólares para programas educacionais, como séries de filmes, visitas de estudo e oficinas para jovens.

Para coroar a celebração dos meus 70 anos, Joni organizou uma festa maravilhosa para mim no Guildhall

do Ambassador West Hotel em Chicago. Eu me sentia ansioso para, naquela noite, ver o rosto de meus amigos mais próximos, incluindo muitos funcionários do McDonald’s, tais como secretárias, pessoal de campo e executivos, pois queria ver a reação deles aos meus cartões de aniversário: presentes de ações do McDonald’s que eu havia organizado para eles receberem pelo correio nesse dia. Em alguns casos, as ações tinham sido divididas entre um homem, sua esposa e seus filhos. Exigiu muito trabalho meio dissimulado encontrar todos os números de seguridade social de cônjuges e filhos, necessários para transferir as ações e ainda manter o plano em segredo. Mas conseguimos, e a surpresa ajudou a levantar o espírito da festa para o nível das nuvens. Fiquei particularmente satisfeito por presentear com ações as esposas de alguns de nossos executivos não só porque se tornaram minhas amigas, mas também porque a esposa de um McDonald’s precisa ser muito paciente e compreensiva. Sei que todas elas acabam fazendo grandes sacrifícios para que seus maridos tenham sucesso, e queria ter certeza de que essas mulheres conheciam minha preocupação e reconhecimento.

Falar sobre presentes e minhas ações filantrópicas me lembra de um dos momentos mais importantes da minha vida. Recebi muitos prêmios ao longo dos anos. Meu escritório em Oak Brook é uma vitrine para placas comemorativas, faixas e troféus. Algumas pessoas julgam ser um pouco cafona o presidente de uma grande empresa exibir uma série de lembranças, mas orgulho-me de cada uma, do tributo rústico e feito à mão de uma Tropa de Escoteiros até um Multimixer folheado a ouro. No entanto, nenhum desses prêmios me emocionou mais do que ser honrado como *Ray A. Kroc, Filantropo, Notável Cidadão de Chicago*, em um banquete oferecido em 1975 pelo Chicago Chapter da National Multiple Sclerosis

Society. Com a aprovação de Joni, passei das palavras à ação, reconhecendo a honra com uma doação de 1 milhão de dólares para a organização.

Há alguns anos, os operadores do McDonald's na Filadélfia ajudaram a criar um dos programas beneméritos mais úteis que conheço. Em cooperação com o time de futebol Philadelphia Eagles, estabeleceram um lar longe de casa para pais de crianças em tratamento no Children's Hospital of Philadelphia, e deram a ela o nome Ronald McDonald House. Participei da inauguração e considerei uma excelente iniciativa.

A ideia foi concebida em 1975 pelos pais de uma criança que havia recebido tratamento para leucemia no Children's Memorial Hospital de Chicago. Com a ajuda do Dr. Edward Baum da equipe do hospital, esses pais fizeram o projeto acontecer. A Associação dos restaurantes McDonald's de Chicago prometeu 150 mil dólares para o programa de 400 mil, e o time de futebol americano do Chicago Bears ajudou a divulgá-lo. Mais de 150 indivíduos e empresas contribuíram com serviços e materiais a preço de custo ou, em muitos casos, gratuitamente.

A Ronald McDonald House em Chicago está localizada a apenas duas quadras do Children's Memorial. Tem acomodações para dezoito famílias, muitas das quais vivem a mais de 100 km de distância. São cobrados 5 dólares por noite (se tiverem condições de pagar). No local, podem preparar as próprias refeições, lavar a roupa e ficar juntos como uma família tanto quanto as visitas hospitalares permitem. E também recebem apoio espiritual de outros pais que enfrentam situações semelhantes.

Com a abertura da instalação de Chicago, o McDonald's começou a se envolver como companhia e estamos fornecendo manuais e realizando workshops

para mostrar aos operadores em todo o país como instalar Ronald McDonald Houses em suas próprias comunidades. Os projetos foram iniciados em várias cidades, incluindo Denver, Seattle, Los Angeles, Atlanta, Pittsburgh e na região de Boston/Providence.

Meus amigos, sabendo como me sinto orgulhoso dessas atividades, no meu aniversário de 75 anos me surpreenderam ao criar o Fundo para Crianças Ray A. Kroc-Ronald McDonald com 225 mil. Ele objetiva fornecer subsídios para implantação de Ronald McDonald Houses de costa a costa, e não consegui imaginar um presente melhor.

No entanto, recuso-me categoricamente a dar dinheiro a qualquer faculdade. Fui cortejado por algumas das melhores universidades do país, mas lhes digo que não receberão centavo algum de mim, a menos que implantem uma escola de comércio. Nossas faculdades estão lotadas de jovens que aprendem muito sobre profissões liberais e pouco sobre como ganhar a vida. Existem muitos bacharelados e muito poucos açougueiros. Os educadores fecham a cara quando falo isso e me acusam de ser anti-intelectual. Não é bem assim. Sou "antipseudointelectual", o que muitos deles são. Definitivamente não me posiciono contra a educação. Na verdade, até tenho grau acadêmico bem elevado. A Dartmouth College me deu o título honorário de Doutor em Humanidades em junho de 1977. A menção relata minha carreira como empreendedor e conclui:

> Você sempre foi um sonhador, mas a realidade de 4 mil McDonald's distribuindo bilhões de hambúrgueres e batatas fritas em todo o mundo excedeu até seus sonhos mais loucos. Você criou uma instituição americana única. Hoje, um estudante que escolhe um curso superior procurará três ingredientes essenciais: uma excepcional faculdade, uma boa biblioteca e um McDonald's nas proximidades.

> Você cativou duas gerações de alunos da Tuck School of Business Administration com a história de suas conquistas, e todos sentimos que "merece um intervalo hoje". Portanto, tenho prazer em aceitá-lo oficialmente na Família Dartmouth, concedendo-lhe o Doutorado *Honoris Causa* em Humanidades.

Tais palavras se encaixam perfeitamente na minha filosofia sobre o que a educação deveria ser, e é expressa perfeitamente na própria Universidade e no Colégio do Hambúrguer do McDonald's. Educação profissional, é disso que o país precisa. Muitos jovens emergem da faculdade despreparados para manter um trabalho estável ou para cozinhar ou dedicar-se a tarefas domésticas, e isso os deprime. Não é de se admirar! Eles devem se preparar para uma carreira, aprender a se sustentar e a aproveitar o trabalho primeiro. Então, se desejarem uma aprendizagem mais avançada, poderão frequentar um curso noturno.

Temos milhares de histórias de sucesso no McDonald's de pessoas que seguiram exatamente esse padrão, mas também ocorreram muitos casos incomuns. Há a história dos nove marinheiros que vieram dos Grandes Lagos querendo obter uma franquia do McDonald's em 1959. Eles formaram uma empresa chamada Careers Inc., em Portland, Oregon. Careers Inc. agora tem cinco restaurantes McDonald's e está construindo um sexto. Ollie Lund deixou a empresa e agora tem dois McDonald's próprios. Um dos nove rapazes morreu, mas os demais prosperaram a partir da parceria com o McDonald's.

– Acho – diz Ollie Lund – que o McDonald's foi a realização de todos nós.

Quando disse milhares de histórias de sucesso, quis dizer isso literalmente. Não conseguiria relatá-las. Alguns, como Lee Dunham, um ex-policial da cidade de Nova York, receberam muita atenção pública. A revista

Time fez uma matéria a seu respeito e sobre como ele lutou para manter sua loja aberta no Harlem. Outras publicações também o transformaram em matéria. Mas a maioria de nossos vencedores é conhecida apenas dentro da empresa, e são, todos eles, heróis para mim; sujeitos como Frank Behan, nosso gerente da zona leste, que teve de ser pai e mãe para os filhos enquanto lutava para manter sua loja funcionando. Ele fez tudo sozinho, o total de sua fatura de manutenção no primeiro inverno foi 4 dólares. Histórias de homens e mulheres, de quase todas as profissões imagináveis, que se associaram ao McDonald's. Tivemos professores universitários que se tornaram operadores, como Ed Traisman, que ministrava aulas na Universidade de Wisconsin; Don Smith, de Cleveland, tinha sido juiz; John Sirockman, de Atlanta, era banqueiro; Joe Katz, de Detroit, fora um rabino praticante antes de se juntar a nós; Eli Shupack, de Chicago, era um CPA;[39] John Kornblith, da cidade de Nova York, estava no negócio de roupas masculinas; e o Dr. R. C. Valluzo, de Baton Rouge, Louisiana, era dentista. Temos também vários ex-líderes militares, como o coronel Marion MacGruder, de Phoenix, Arizona, e atletas profissionais como Jumping Johnny Green e Wayne Embry, estrelas do basquete, e os antigos jogadores de futebol profissional Brad Hubbard, de Atlanta, Tommy Watkins, de Detroit, e Ben Wilson, de Houston. McDonald's é um verdadeiro caldeirão cultural.

O elemento-chave dessas histórias de sucesso individuais e do próprio McDonald's não é habilidade ou escolaridade, mas determinação. Isso está muito bem expresso na minha homilia favorita:

> Persista: Nada no mundo consegue tomar o lugar da persistência. O talento não consegue; nada é mais comum que homens fracassados com talento. A genialidade não consegue; gênios não recompensados é quase um provérbio. A educação não consegue; o mundo é cheio de

errantes educados. A persistência e a determinação sozinhas são onipotentes.[40]

É esse o sentimento que construiu 4 mil restaurantes de hambúrgueres McDonald’s. Comemoramos o número 4 mil em Montreal, em setembro de 1976, e foi uma experiência emocionante. A celebração foi tingida de tristeza pela morte do marido de uma de nossas vigorosas operadoras. Como se combinando com esse estado de espírito, o clima ficou cinzento e chuvoso na manhã da cerimônia do corte da fita, com um sentimento de intensas saudades permeando o teatro repleto dos melhores operadores do McDonald’s e executivos-chave da companhia. Assistimos a uma apresentação de slides que recapitulou a história da nossa empresa em termos de campanhas publicitárias passadas e comerciais de TV. Que lembranças! Senti por um instante como se estivesse de volta à batalha, construindo o negócio novamente.

Então, fomos para a nova loja, do outro lado da rua do Fórum de Montreal. É uma bela obra essa em homenagem ao número 4 mil. Estritamente um local de cidade, sem estacionamento, mas com acomodações em três andares, além de um pátio aberto; as linhas modernas com enormes janelas redondas nas paredes de tijolos à vista são simplesmente lindas.

No entanto, de fato deslumbrante aqui é a maneira como a cozinha funciona. É como assistir a um desses filmes com pessoas em imagens aceleradas em uma corrida desfocada. Claro, o pessoal naquela loja possuía muita prática em lidar com enormes multidões. A unidade abriu durante os Jogos Olímpicos canadenses e teve um movimento fenomenal durante esse período de teste. Em uma semana, arrecadou 74 mil dólares! Em contrapartida, nossa primeira loja arrecadou 6.969 dólares em suas duas primeiras semanas.

Quando George Cohon, presidente do McDonald's of Canada Limited, Fred Turner e eu nos preparamos para cortar a fita com o número 4 mil impresso em grandes dígitos, a chuva parou. Talvez fosse um bom presságio para a loja. Pelo menos agradou aos cinegrafistas de jornal e televisão. Eu disse a um deles:

– Fazemos tudo por vocês.

Inaugurar esse restaurante foi um marco para aqueles de nós que nos lembrávamos de quando tínhamos quatro lojas e trabalhávamos como escravos de galés para conseguir a quinta. Agora estamos partindo para 5 mil, e nossa confiança é tão grande que até mesmo fizemos uma votação em Montreal para decidir onde será construído o estabelecimento de número 5 mil. O Japão ganhou. Pessoalmente, ando pensando no número 10 mil. Muitas pessoas diriam que estou sonhando. Bem, estariam certas. Estive sonhando toda a minha vida, e tenho certeza de que não vou parar agora.

Sonho com um título da World Series para os Padres.

Sonho com coisas novas para as atividades do McDonald's International. Steve Barnes, que tem dirigido nosso crescimento no exterior, continua elaborando projetos fascinantes, e gente do mundo todo, do Japão à Suécia, está dando boas-vindas aos Arcos Dourados. Os americanos ouvirão muito mais sobre nosso diplomático hambúrguer.

Também sonho com alguns novos e fantásticos planos para o McDonald's. Minha esposa acha que eu deveria ter mais tempo livre e simplesmente me sentar ao sol; apesar de ela saber que não consigo fazer isso. Ainda trabalho diariamente para a empresa nas atividades que conheço melhor e das quais mais gosto: desenvolver novas opções de cardápio e novos projetos imobiliários.

Em outubro de 1976, contratei Renée Arend, ex-*chef* no Whitehall, para ser *chef* executivo do McDonald's. Seu trabalho centrava-se em pesquisar alternativas de tornar

nosso cardápio mais nutritivo, com mais fibra e assim por diante, e também me ajudar no refinamento de receitas para novas opções no cardápio.

Renée é um luxemburguês e sua habilidade na cozinha resulta de rigoroso treinamento europeu e dedicação ao longo da vida. Ele está concentrando todo seu talento em nosso pequeno cardápio, e os resultados serão arte culinária em forma de fast-food. Há muitas coisas em que Renée e eu trabalharemos; para as inaugurações, um novo produto que tenho em mente ajudará a desenvolver o nosso negócio na hora do jantar. Renée está testando e, se for tão bom quanto acredito, fará com que o próprio Coronel se esqueça de frango frito.

A formação de nosso cardápio, destinada a preencher as três refeições do dia, além de petiscos para nossos restaurantes, tem um paralelo com o planejamento imobiliário. Mencionei a ideia de “aproveitar todos os recantos” do desenvolvimento imobiliário, e esse é um bom modo de pensar na coisa toda. No entanto, a filosofia implícita envolve nosso desejo de levar nossos restaurantes até as pessoas. Queremos estar onde as pessoas vivem, onde trabalham e onde se divertem.

O mercado imobiliário urbano implica um jogo diferente daquele jogado nos subúrbios onde o McDonald’s cresceu, sobretudo nos distritos comerciais onde as pessoas trabalham. Nele, os padrões de tráfego e os hábitos alimentares criam algumas oportunidades incomuns. Por exemplo, podemos criar lojas “contagiantes” verticais. Considere-se como exemplo a Sears Tower, em Chicago, um dos edifícios mais altos do mundo; poderíamos colocar três McDonald’s lá, um no subsolo, um em um andar intermediário e um nos andares superiores. Todos os três iriam bem, com o movimento de um contagiando o do outro, e não interferindo. Ainda não fizemos isso por vários motivos, mas podemos tentar no futuro.

Fiquei feliz quando decidimos começar a nos instalar no centro da cidade em Chicago; foi um retorno ao antigo terreno já bem explorado. Conheço todos os locais que valem a pena na cidade, as rotas de entrega e o tipo de tráfego de pedestres. Também costumo saber quem tem o arrendamento e por quanto tempo. Que diabos, como eu disse a Jack O'Leary, nosso gerente distrital da área, não se pode vender copos de papel e Multimixers em uma cidade por 35 anos sem aprender algo sobre ela. E se com sinceridade a pessoa dá seu melhor para servir ao cliente, aprende-se o layout do subsolo, o tipo de acesso ao beco e assim por diante. Inclusive se pode sugerir uma maneira melhor para o cliente lidar com o estoque ou as entregas. Sempre agi desse modo, e agora recebo retorno no conhecimento detalhado que ajuda o McDonald's. Com esse tipo de atitude em relação ao trabalho, a vida não consegue derrubar a pessoa, e isso vale sendo ela o presidente do conselho ou o operador da máquina de lavar louça. Deve-se aprender a conhecer a alegria de "trabalhar e ser deixado trabalhar".

Muitos jovens americanos atualmente não têm a chance de aprender a aproveitar o trabalho. Grande parte da filosofia social e da política deste país parece destinada a remover os riscos da vida, um a um. Como eu disse a um grupo de alunos de Administração de empresas em uma das palestras que ministrei em Dartmouth, é impossível dar felicidade a alguém. O melhor que se pode fazer, como a Declaração da Independência afirma, é dar-lhe a liberdade de *perseguir* a felicidade. A felicidade não é uma coisa tangível, mas um subproduto da realização.

A realização deve ser conquistada contra a possibilidade de fracasso, contra o risco de derrota. Não há conquista em caminhar numa corda bamba pousada no chão. Onde não há risco, não há orgulho na realização e, consequentemente, não há felicidade. A única maneira

de avançar é persistir, individual e coletivamente, com o espírito dos pioneiros. Devemos assumir os riscos envolvidos no nosso sistema de livre-iniciativa. Esse é o único caminho no mundo para a liberdade econômica. Não há outro.

---

39 Certified Public Accountant (CPA, no Brasil, Contador Público Certificado) é o título estatutário de contadores qualificados nos Estados Unidos que foram aprovados no Uniform Certified Public Accountant Examination e cumpriram com requerimentos adicionais de formação acadêmica e experiência para a certificação como CPA. (N.T.)

40 Citação de John Calvin Coolidge, Jr. (1872-1933), o 30º presidente dos Estados Unidos. Advogado republicano de Vermont, Coolidge aos poucos subiu na política de Massachusetts até se tornar governador. Em 1920, ele foi eleito o 29º vice-presidente dos Estados Unidos, ascendendo à presidência após a repentina morte do presidente Warren G. Harding em 1923. Reeleito em 1924, ele ganhou a reputação de conservador e de alguém de poucas palavras. (N.T.)

EPÍLOGO

Quando terminei de escrever este livro, com tristeza tomei consciência dos nomes que não mencionei. Homens como Reub Taylor, comandante Alexander B. Dusenbury, Ben Lopaty, Carl Reed e muitos outros que contribuíram significativamente na criação do McDonald’s. Só me resta pedir a todos aqueles que foram omitidos que me perdoem.

O McDonald’s tinha 4.177 lojas nos Estados Unidos e em 21 outros países no final de 1976, ano em que rompemos inúmeras fronteiras para novos níveis de atividade comercial e rentabilidade. Em 1976, pela primeira vez, nossas vendas totais em toda a rede excederam 3 bilhões de dólares: a receita da McDonald’s Corporation excedeu 1 bilhão. Nosso lucro líquido depois da dedução dos impostos foi superior a 100 milhões, e nosso patrimônio líquido atingiu 500 milhões de dólares. A empresa ainda é novata e está crescendo, assim como eu. Na verdade, minha festa de 75 anos me fez sentir mais novato do que nunca. Foi uma fantástica festa que reuniu um monte de gente da antiga equipe do McDonald’s. Excelente reencontrá-los, especialmente June Martino e Harry Sonneborn. Como houve uma época em que Harry e eu estávamos convencidos de que nunca mais falaríamos um com o outro, foi maravilhoso ele colocar o braço em torno do meu ombro e me dizer: “Ray, você é o melhor amigo que já tive”. Tudo parece caminhar excepcionalmente bem. Serei capaz de lhe contar mais *mañana*… *mañana*…

Ray A. Kroc,
La Jolla, Califórnia

POSFÁCIO

Desde o momento em que concluiu este livro, em 1977, até morrer de insuficiência cardíaca em 14 de janeiro de 1984, aos 82 anos, Ray Kroc nunca abandonou seu trabalho no McDonald’s. Mesmo em seus últimos anos de vida, quando estava confinado em uma cadeira de rodas, ainda ia ao escritório em San Diego quase todos os dias.

Como presidente sênior, ele examinava um relatório de vendas do primeiro dia de cada novo restaurante, e observava com aprovação os lances de Fred Turner e de outros executivos que ele deixara na empresa para a execução das atividades do dia a dia do McDonald’s. Os resultados foram surpreendentes, até mesmo se considerando os padrões de Ray Kroc.

Em 1983, o McDonald’s quase dobrou o número de 4 mil restaurantes que tinha quando este livro foi publicado pela primeira vez. As vendas de 1983, em toda a rede, aproximaram-se de 9 bilhões de dólares. E, em dezembro daquele ano, a revista *Esquire* saudou Ray Kroc como um dos cinquenta indivíduos que mais haviam contribuído para o estilo de vida americano no século XX. Ele foi alçado, assim como o psicólogo Abraham Maslow, o teólogo Reinhold Niebuhr e o líder dos direitos civis Martin Luther King Jr., à categoria de “visionários”.

Kroc aceitou com alegria a homenagem como um excelente relações públicas para o McDonald’s e posou para uma fotografia que o mostrava inclinando-se sobre sua escrivaninha segurando um ferro usado para marcar gado na forma dos Arcos Dourados. O escritor Tom Robbins abordou o impacto social do McDonald’s em sua matéria na *Esquire* escrevendo:

> Colombo descobriu a América, Jefferson inventou-a, e Ray Kroc criou o Big Mac. Poderia ter sido um onisciente computador que proveu essa terra com este ambiente deslumbrante, poderia ter sido um novo e irresistível sistema de armamento, uma revolução política, um movimento artístico ou alguma medicação que altera genes. Que maravilhoso ter sido um hambúrguer!

Mas a verdadeira contribuição de Kroc não foi uniformizar o gosto americano; foi a criação do sistema de franquias do McDonald’s. Sua maior competência se revelou no líder instintivo que trouxe empreendedores para uma estrutura que os forçou a se adequarem aos altos padrões de qualidade e serviço e os libertou para gerenciar como empresários autônomos. Esses franqueados, em conjunto com gestores corporativos e os vários fornecedores de alimentos e equipamentos, formam uma rede que, em 1987, representava mais de 2 mil empresas independentes. O McDonald’s System preparou uma dinâmica empresarial constantemente impulsionada durante a vida do fundador e que continuou ganhando velocidade após o falecimento dele.

“Todo dia o sol se ergue em outro McDonald’s”, conforme aponta o relatório anual da empresa de 1985. Um total de 597 novos restaurantes foi agregado à rede durante esse ano, e muitos deles em locais inusitados, como o St. Joseph’s Hospital, em Phoenix, no Arizona, onde McDonald’s substituiu a cafeteria. Outros lugares surpreendentes onde surgiram os Arcos Dourados incluíam lugares próximos a pedágio, ou mesmo bases militares, shopping centers e parques de diversões. Tal situação levou Kroc a declarar que o McDonald’s estava longe de atingir o ponto de saturação do mercado quando não haveria novas áreas para que pudesse ocupá-las. “Quando já tivermos abrangido todas as nossas áreas”, ele diria, “vamos começar a ocupar recantos mais escondidos.”

O relatório anual de 1985 centrou-se na exploração de novos locais para o McDonald’s, afirmando:

> A empresa atualmente está investigando a possibilidade de criar restaurantes em vários parques nacionais e estaduais. E continuaremos a sonhar, a perseguir a oportunidade para onde quer que nos guie. Talvez, um dia, o McDonald’s esteja em porta-aviões e companhias aéreas comerciais. Nos estádios desportivos e em elegantes lojas de departamentos. O céu é o limite. E mesmo isso talvez não seja verdade. Aquelas pessoas em missão espacial por uma década ou duas poderão querer um sabor familiar. E, quem sabe, seja apenas o sabor familiar de um Big Mac.

Com as vendas médias de restaurantes abertos pelo menos durante um ano consecutivo alcançando a marca de 1,3 milhão de dólares e vendas atingindo mais de 12 bilhões ao ano, o McDonald’s agora atende diariamente a 19 milhões de pessoas em seus mais de 9,4 mil estabelecimentos ao redor do mundo, o que representa em torno de 13 mil clientes por minuto!

A franquia do McDonald’s continua uma das oportunidades de negócios mais procuradas no mundo. Na sede corporativa, anualmente se recebem cerca de 20 mil consultas de pessoas interessadas em tornar-se franqueadas do McDonald’s.

O treinamento e o desenvolvimento dos funcionários se mantêm da maior relevância para o McDonald’s. Aproximadamente 2.500 alunos frequentam os cursos de operações e gestão de restaurantes do McDonald’s Hamburger University (Universidade do Hambúrguer) todos os anos. Isso é ainda mais significativo em razão do fato que John Love, autor de *Behind the Golden Arches*,[41] ressalta: “Com mais de 500 mil pessoas em sua folha de pagamento, o McDonald’s é tranquilamente um dos maiores empregadores nos Estados Unidos”. Mas Love acrescenta: “O impacto disso na força de trabalho dos Estados Unidos excede em grande parte o cenário

atual empregatício, pois treina muitos alunos do Ensino Médio para seus primeiros trabalhos.

Outra área de interesse contínuo para a empresa é o envolvimento da comunidade por meio de programas, como Ronald McDonald House, Ronald McDonald Children's Charities, apoio à Associação de Distrofia Muscular e uma campanha para prevenir o uso de drogas entre os jovens da nação.

O impulso para todos esses programas e para a supremacia do McDonald's em franchising pode ser diretamente relacionado a Ray Kroc. Como Fred Turner disse em seu tributo na cerimônia fúnebre do fundador do McDonald's, em 20 de janeiro de 1984:

> Ray nos influenciava. Ele tinha uma rara capacidade para realçar o melhor em nós.
>
> Ray nos ensinava. Ele nos ensinou a ser diligentes, a nos aplicar, a aumentar nossa autoconfiança, a ser entusiásticos com nossos empreendimentos, a ter orgulho e a não desperdiçar.
>
> Ray nos dava exemplos. Ele nos deu exemplo para ser generosos, atenciosos com os outros, justos, equilibrados, nada fazer em excesso. Admiramos seu espírito empresarial, sua competitividade, sua integridade. Amamos sua personalidade, sua receptividade e inerente honestidade, e sua espontaneidade. Amamos seu senso de humor.
>
> Ele era otimista, não pessimista. Era um doador, não um tomador. Era o melhor chefe do mundo, um melhor amigo, um segundo pai, um perfeito parceiro e uma inspiração. Oferecemos uns aos outros nossas condolências pelo amigo, pelo parceiro, pelo líder que perdemos.
>
> Sentiremos saudades dele. Ray nos deu muito como seres humanos, o que compartilhamos ou compartilharemos com nossas famílias, com nossos amigos e com nossos associados – a quem quer que influenciemos.

Robert Anderson

---

41 No Brasil, editado com o título *A verdadeira história do sucesso – McDonald's.* (N.T.)

www.gruponovoseculo.com.br

#Novo Século nas redes sociais

Table of Contents